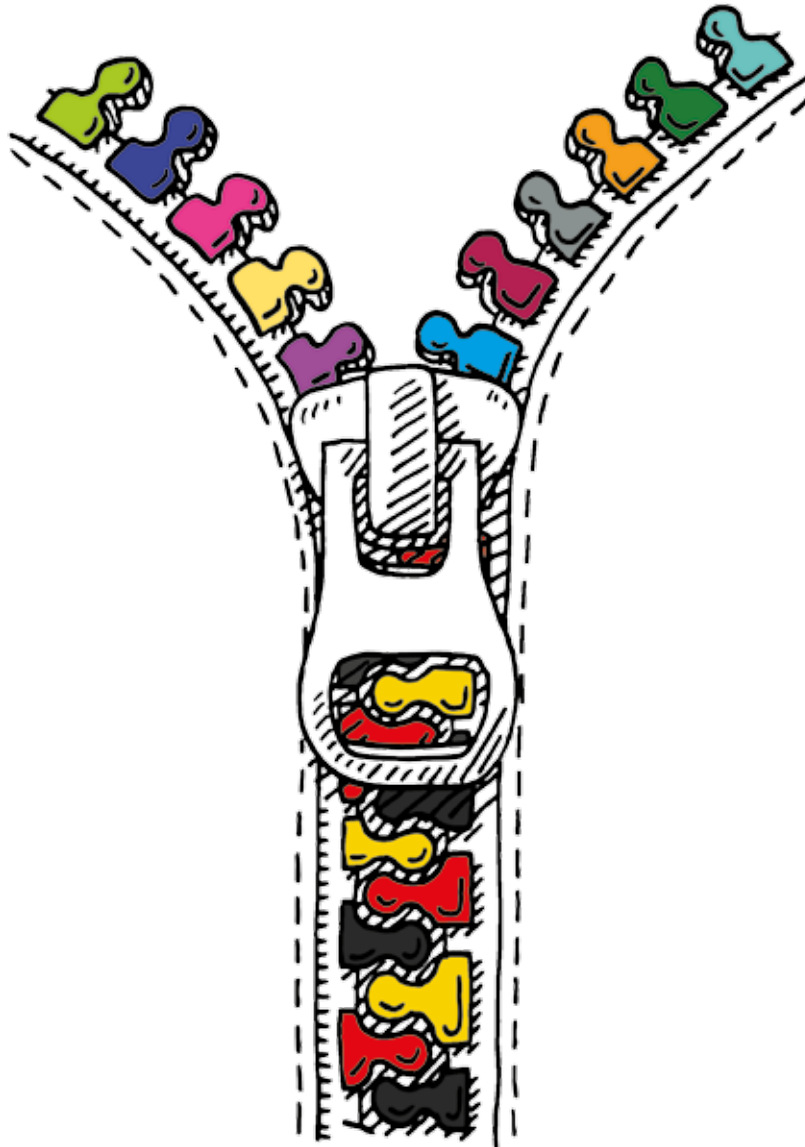




# CSR MAGAZIN

Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.



## Bunte Arbeitswelt

Unternehmen integrieren Flüchtlinge



# Hilfe für Flüchtlinge Jetzt spenden!

Millionen Menschen sind weltweit auf der Flucht vor Krieg, Hunger, Gewalt und Verfolgung. Die Hilfsorganisationen von Aktion Deutschland Hilft lassen die Menschen nicht im Stich und helfen dort, wo Flüchtlinge dringend Hilfe brauchen. **Helfen auch Sie - mit Ihrer Spende!**



Spendenkonto (IBAN): DE62 3702 0500 0000 1020 30

Stichwort: Hilfe für Flüchtlinge

Online spenden unter: [www.Aktion-Deutschland-Hilft.de](http://www.Aktion-Deutschland-Hilft.de)



**Aktion  
Deutschland Hilft**  
Bündnis deutscher Hilfsorganisationen

# Editorial

## Es kommen Menschen

Die sogenannte Flüchtlingskrise ist das bestimmende Thema der vergangenen Monate in Politik und öffentlicher Diskussion. Beobachtet man diesen Diskurs, so drängt sich nicht selten der Eindruck auf, „die Flüchtlingskrise“ meine eine Krise für die hiesigen Gesellschaften, weil man ein Stück weit ratlos ist, wie die notwendige Integration von über einer Million Menschen gelingen kann. Mit Verlaub, das ist eine euro-egoistische Sichtweise, die den Kern der Umstände in doppelter Hinsicht verfehlt:

Es ist eine Krise der Menschen aus den Flüchtlingsgebieten, die ihre Heimat – im wahrsten Sinne des Wortes – notgedrungen verlassen mussten, die schlimmste menschliche Erfahrungen in ihren Ländern gemacht haben, die ihre Angehörigen verloren haben oder zurück lassen musste und die sich auf gefährliche Wege in die Freiheit machten. Können wir das bitte nicht vergessen! Natürlich stellen Migrationen in diesen Größenordnungen eine jede Gesellschaft vor enorme organisatorische und besonders soziale Herausforderungen. Ob die Etikettierung „Krise“ dafür angemessen ist, ist die eine Frage. Ob es sich dabei nicht vielmehr um eine gesellschaftliche Chance denn eine Krise handelt, ist die andere Frage.

Machen wir doch was draus! Die Wirtschaft leckt sich schon längst die Finger nach gut ausgebildeten Fachkräften, die nach Europa strömen. Daimler-CEO Zetsche sprach gar von der Möglichkeit eines neuen Wirtschaftswunders in Deutschland. Machen wir doch auch gesellschaftlich etwas daraus und wagen wir eine bunte Gesellschaft, die von einem Miteinander und gegenseitiger Anerkennung geprägt ist. „Es kommen Menschen“ kann man in Abwandlung des bekannten Zitates von Max Frisch sagen. Und diese Menschen können uns in vielfältiger Hinsicht bereichern.

Unsere Kinder und Enkelkinder werden uns in einigen Jahren fragen: Was habt ihr gemacht, als die vielen Flüchtlinge kamen? Einige werden von Gemengelagen zur Verteidigung der lokalen Turnhalle für den Sportbetrieb berichten. Andere werden schöne Geschichten erzählen können.

Wir wünschen Ihnen eine besinnliche Weihnachtszeit und ein gutes und mutiges Jahr 2016,

Ihre

Thomas Beschorner

Achim Halfmann



**Prof. Dr. Thomas Beschorner**  
Wissenschaftlicher Direktor



**Achim Halfmann**  
Geschäftsführender Redakteur

**Schreiben Sie uns unter**  
[editors@csr-news.net](mailto:editors@csr-news.net)



# Inhalt



50 Jahre Einwanderungsgeschichte

14



Crowdfunding für Flüchtlingsprojekte

21

## EDITORIAL ..... 3

### KOMMENTAR

#### WARUM UNTERNEHMEN DIE HERAUSFORDERUNG ANNEHMEN SOLLTEN von Florian Weber ..... 6

### AKTUELL

#### VOLKSWAGEN – EIN SKANDAL AUS CSR-SICHT von Thomas Feldhaus ..... 8

### LIEFERKETTE

#### „WIR LEIDEN AN EINEM GETEILTEN VERSTAND“ CB Bhattacharya zum CSR-Management von Tong-Jin Smith ..... 11

### KERNGESCHÄFT

#### INTEGRATIONSWILLIGE BETRIEBE BRAUCHEN ENTLASTUNG 50 Jahre Einwanderungsgeschichte von Claudia Mende ..... 14

## SERVICE: „ARBEIT UND MIGRATION“ 1 ..... 17

### KLUGE KÖPFE

#### Bildungs-Integration für Menschen mit Fluchthintergrund von Anke Butscher ..... 18

## SERVICE: „ARBEIT UND MIGRATION“ 2 ..... 21

### GUTES GEMEINSAM TUN

#### Kooperationsprojekte von Jan Otte ..... 22

### REFUGEES WELCOME

#### Unternehmen integrieren Flüchtlinge von Thomas Feldhaus ..... 25

### DIVERSITÄT AUF ENGSTEM RAUM

#### Human Ressource Management auf Kreuzfahrtschiffen von Achim Halfmann ..... 28

### VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN – PERSPEKTIVEN SCHAFFEN

#### Wie die betriebliche Integration internationaler Fachkräfte gelingen kann von Christian Wollnik, Björn Gruber ..... 32

### ES FEHLEN „FESTGELEGTE TRAMPELPADE“

#### Pfeiffer berät Flüchtlinge und Arbeitgeber von Achim Halfmann ..... 35



Integration internationaler Fachkräfte

32



1. CSR-Kommunikationskongress

42

## MÄRKTE

### NACHHALTIGKEITSSOFTWARE

von Thomas Feldhaus ..... 38

### CSR BRAUCHT EHRlichkeit

1. CSR-Kommunikationskongress  
von Thomas Feldhaus ..... 42

## PARTNER

### WANDEL DURCH HALTUNG

Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik  
von Christoph Golbeck ..... 40

NEUES AUS DEM PARTNERNETZWERK ..... 43

## SERVICE

Events ..... 46  
Literatur ..... 47  
Studien ..... 49  
Vermischtes ..... 50

## IMPRESSUM

Die Broschüre wurde auf FSC®-zertifiziertem Papier aus 100% Recyclinganteil gedruckt. Das Papier stammt aus verantwortungsvoll bewirtschafteten Wäldern und alle beteiligten weiterverarbeitenden Betriebe erfüllen die Anforderungen des FSC® für die Produktionskette.

### Sie haben Fragen

zum Bezug des CSR MAGAZINS oder zu Ihrer CSR NEWS-Partnerschaft?  
E-Mail neu: redaktion@csr-news.net  
Tel.: +49 2192 8546458

### Chefredakteur und Herausgeber

Achim Halfmann (CSR NEWS) v.i.S.d.P.  
Prof. Dr. Thomas Beschorner

### Redaktion

Florian Weber, Dr. Tong-Jin Smith, Claudia Mende, Dr. Anke Butscher, Jan Thomas Otte, Thomas Feldhaus, Achim Halfmann, Thomas Hajduk, Dr. Christoph Golbeck, Christian Wollnik, Björn Gruber

### Bildnachweis

S. 1 (Titel) / 6/8/9/12/48/49/50 © istock  
© Frank Ramspott; S. 4/14 fotolia © Kara;  
S. 11 © ESMT/Annette Koroll; S. 13 © Urs Kuckertz; S. 15 © Uni Osnabrück/Elena Scholz;  
S. 16 fotolia © auremar; S. 17 © ROLLING PIN Event GmbH; S. 18 © UHH/Kranz; S. 20 © Stiftung:do; © Handelskammer Hamburg/Ulrich Perrey; S. 21 © Startnext Crowdfunding GmbH/Michael Britsch; © Workeer; S. 24 © Universität Eichstätt; S. 28-31 © AIDA

Cruises; S. 31 © Peter Lueck; S. 31/37 © Peter Stumpf; S. 32/34 © Tristan Vostry/giz;  
S. 36/37 fotolia © Pixelheld; S. 39 fotolia © Robert Kneschke; S. 40 © DNWE; S. 41 © Michael Richter; S. 42 © Thomas Feldhaus

### Ansprechpartner für Österreich

Karin Huber, CSR Company,  
Office Vienna  
Dorotheergasse 7/3AB, A-1010 Wien  
Tel. +43 1 710 46 00  
E-Mail: austria@csr-news.net

### Anschrift Redaktion und Verlag

CSR NEWS GmbH  
August-Hermann-Francke-Str. 2  
42499 Hückeswagen  
Tel.: +49 2192 8546458  
E-Mail neu: redaktion@csr-news.net  
www.csr-news.net

### Titelbild:

Agentur kollundkollegen, Berlin

### Layout/Realisierung

Agentur kollundkollegen, Berlin

**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH  
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

### Kommunikation (Anzeigen, Banner)

CSR NEWS GmbH  
August-Hermann-Francke-Str. 2  
42499 Hückeswagen  
Tel.: +49 2192 8546458  
E-Mail: marketing@csr-news.net

### Erscheinungsweise

4 x jährlich – quartalsweise

### Bezugspreis

Monatlich 8,00 € (4,00 € für Studierende) –  
Beinhaltet die Ausgabe des Printprodukts  
„CSR MAGAZIN“ sowie den Zugang zum  
Online-Auftritt bei CSR NEWS.  
Erfüllungsort und Gerichtsstand sind  
Wipperfurth



Gastkommentar zur Flüchtlingswelle

# Warum Unternehmen die Herausforderung annehmen sollten

Einst als Nischenthema wenig beachtet und später als Managementmode gebrandmarkt, hat sich Corporate Social Responsibility (CSR) – definiert als freiwilliges Engagement in den Bereichen Soziales, Umwelt, Ökonomie und Governance – heute zu einem Kernthema des strategischen Managements entwickelt. Die Flüchtlingswelle unterzieht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen einem Härte-test.

■ Florian Weber

Dem liegt die Einsicht zugrunde, dass Unternehmen als Institutionen in den gesellschaftlichen Rahmen eingebettet sind. Die Interaktionen zwischen Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Akteuren sind zahlreich und vielschichtig. Beispielsweise nutzen Unternehmen das Arbeitskräftepotenzial der Gesellschaftsmitglieder, stellen Unternehmen der übrigen Gesellschaft ihre Produkten und Dienstleistungen zur Verfügung, tragen Unternehmen über Steuerzahlungen zur Organisation des Ordnungsrahmens bei, verlassen sich Unternehmen auf den gesellschaftlichen Rechtsrahmen zur Vermeidung von Unsicherheit. Ein bei allen Akteuren der Gesellschaft akzeptiertes gemeinsames Wertesystem schafft die Grundlage

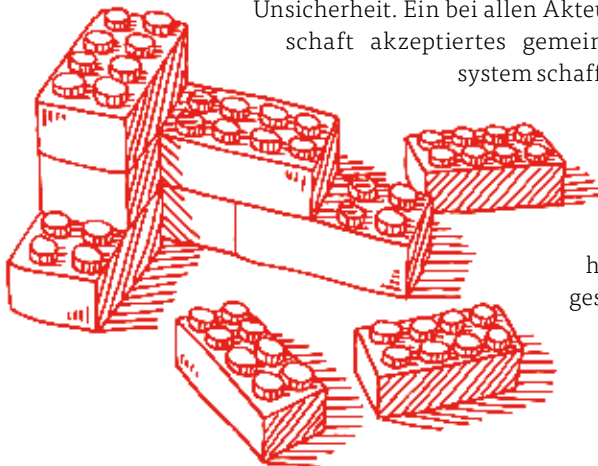
für gute Koordinations-effizienz. Unternehmen gedeihen also auf dem gesellschaftlichen Nährboden, reichern diesen aber auch an.

❖ CSR geht über die oben genannten, direkt mit der Gewinnerzielung verbundenen Aspekte hinaus und adressiert die Belange unterschiedlicher Anspruchsgruppen. So justiert CSR die selbstgewählte Positionierung von Unternehmen in der Gesellschaft. Treffend wird CSR als gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ins Deutsche übersetzt.

## Legitimität als Existenzgrundlage

Erst durch das dynamische Zusammenspiel von Unternehmen und Anspruchsgruppen wird Unternehmenserfolg möglich: Während die Anspruchsgruppen Erwartungshaltungen (teilweise implizit) formulieren und an Unternehmen herantragen, gestalten Unternehmen kontinuierlich das den Erwartungen zugrundeliegende Wertefundament mit. Die gesellschaftliche Akzeptanz und Erwünschtheit von Unternehmen, kurzum deren Legitimität, wird zur Existenzgrundlage und zum langfristigen Erfolgsfaktor für Unternehmen.

❖ Um Unternehmenserfolg langfristig zu sichern, müssen sich Unternehmen der gesellschaftlichen Verantwortung stellen, die vorherrschende Erwartungshaltung antizipieren und gesellschaftliche Herausforderungen in die eigene Agenda übernehmen.



Im Spätsommer 2015 hat die Flüchtlingswelle Deutschland erreicht, nachdem sie sich über Jahre hinweg als Folge internationaler Krisenherde aufgebaut hatte. Der Zustrom großer Zahlen von Kriegsflüchtlingsen wird von der Bundeskanzlerin und anderen mit dem Mammutprojekt der deutschen Wiedervereinigung verglichen. Insbesondere die langfristige Integration derer, die dauerhaft bleiben, stellt eine bedeutende gesellschaftliche Herausforderung dar, die weit über die tagesaktuelle Debatte um Begrenzungen und Asylverfahren hinausgeht.

### **Ist CSR in der Unternehmens-DNA verankert?**

❖ Folglich wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Zuge der Integration der Flüchtlinge in die Gesellschaft einem Härtestest unterzogen. Ist CSR wirklich in der Unternehmens-DNA verankert und fester Teil des strategischen Managements?

Erstens können Unternehmen direkt Angebote für Flüchtlinge schaffen. Insbesondere geht es dabei um Arbeitsplätze für Flüchtlinge, da Arbeit die gesellschaftliche Teilhabe garantiert und somit die Basis für erfolgreiche Integration darstellt.

## ***Der Flüchtlings-Zuzug birgt die Chance, dem Fachkräfte-Mangel der Industrie entgegenzuwirken.***

Dieser Aspekt wurde bereits medienwirksam vom Daimler-Vorstandsvorsitzenden Dieter Zetsche aufgegriffen. Über die Ankündigung hinaus können Unternehmen jedoch dauerhafte Angebote schaffen und Flüchtlinge in die Belegschaften integrieren.

### **Drei Aktionsfelder liefern Indizien**

Zweitens können Unternehmen indirekt Integrationsbemühungen fördern. Auf Basis ihrer institutionellen Rolle haben Unternehmen eine einflussreiche Position: Sie können die verschiedenen Anspruchsgruppen in deren Bemühungen ermutigen und unterstützen. Dies geschieht beispielsweise durch das Schaffen von Anreizen – monetär oder in Form von Freistellungsregelungen – für die Beschäftigten, sich individuell zu engagieren: Begleitung bei Behördengängen, Vermittlung der deutschen Sprache und Werte oder Tandem-Familienpartnerschaften sind nur einige Ideen. Weitere Möglichkeiten sind die Abgabe von Produkten und Dienstleistungen an Hilfsorganisationen zu Sonderkonditionen oder die Unterstützung staatlicher Ordnungsstellen mit geeigneten Service- oder IT-Lösungen.

Drittens können Unternehmen durch Kommunikation Einfluss nehmen. CSR manifestiert sich nicht nur in Unternehmenshandlungen, sondern gleichermaßen in der Unternehmenskommunikation. Dies bedeutet, dass die gesellschaftliche Debatte von Unternehmen aktiv begleitet wird. Dabei werden sehr wohl auch kritische Aspekte beleuchtet: Zweifelsfrei gibt es Probleme und Schwierigkeiten, mit denen man sich auseinandersetzen muss, der Fokus liegt aber auf konstruktiven Lösungsvorschlägen. Insbesondere der Unternehmensleitung kommt eine wegweisende Funktion zu. Unternehmen finden aufgrund der institutionellen Rolle Gehör und können so Werte vermitteln. Mut, Respekt und Vertrauen sind nur einige der Werte, die die Integration voranbringen.

❖ Direkte Angebote der Unternehmen sind der Gewinnerzielung zuzuordnen und somit im Kern nicht CSR. Positive Nebeneffekte daraus für die Gesellschaft sind nicht ausgeschlossen und wünschenswert. Vor dem Hintergrund der Überlegungen zu CSR geht es aber vielmehr darum, wie Unternehmen über die eigentliche Geschäftstätigkeit und Gewinnerzielung hinaus gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und die Belange ihrer Anspruchsgruppen bedienen. Konkret geht es darum, wie Unternehmen Integrationsbemühungen indirekt unterstützen und so andere in die Lage versetzen, helfen zu können, sowie darum, durch Kommunikation eine offene Kultur fördern.

### **Unternehmen müssen die Integrationsanstrengungen mittragen**

Bei der Integration der Flüchtlinge handelt es sich um eine Aufgabe, die die gesamte Gesellschaft bewegt und verändert und somit den Nährboden von Unternehmen betrifft. Von Unternehmen als wichtige Institutionen der Gesellschaft erwarten die anderen gesellschaftlichen Akteure und Anspruchsgruppen, dass diese die Integrationsanstrengungen mittragen. Das schafft Legitimität und sichert die langfristige Daseinsberechtigung für Unternehmen. Und führt letzten Endes zur langfristigen Unternehmenswertmaximierung. Genau deshalb sollten Unternehmen die Herausforderung annehmen!

Die ersten Initiativen bei großen wie kleinen Unternehmen als Reaktion auf die akute Flüchtlingssituation im Spätsommer 2015 deuten an, dass CSR tatsächlich in der Unternehmens-DNA verankert ist. Allerdings steht die eigentliche Herausforderung und somit der wahre Härtestest für CSR in den nächsten Jahren noch bevor. An die Arbeit.



**Florian Weber**

› ist Doktorand am Institut für Unternehmensführung des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT).



## #Dieselgate

## Ein Skandal aus CSR-Sicht

„Der Volkswagen Konzern ist im führenden Nachhaltigkeits-Ranking der Welt erneut als nachhaltigster Automobilhersteller gelistet“ – eine Meldung, die nur knapp zwei Wochen Bestand hatte und eigentlich schon überholt war, als sie erschien. Der Skandal um manipulierte Abgaswerte bei Volkswagen zieht wöchentlich weitere Kreise, hat längst auch Wettbewerber und Lieferanten erreicht. Das hat auch die Diskussion um Sinn oder Unsinn von CSR angeheizt.

■ Thomas Feldhaus

**N**achtigall ick hör dir trapsen – dieser Berliner Mundart folgend hatten die Experten für Risikoanalysen RepRisk schon ein Jahr vor dem Bekanntwerden der Manipulation von Abgaswerten Volkswagen kritischer betrachtet und im RepRisk-Index mit nur noch 66 Punkten bewertet – ein deutlicher Hinweis auf mögliche Risiken. Noch immer ist unklar, welche finanziellen Belastungen tatsächlich auf den Konzern aus Wolfsburg zukommen. Vor allem die drohenden Strafzahlungen in Milliardenhöhe wiegen schwer, mögliche Umsatzeinbußen durch den Vertrauensverlust lassen sich noch gar nicht beziffern. Da fallen die 500 Millionen Euro, die Auto-Experte Ferdinand Dudenhöffer vom CAR-Center Automotive

und mühsamer Weg, um verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.

Wie konnte es dazu kommen? Die Analysten von RobecoSAM hatten bei der Neubewertung des Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) unter anderem das Compliance-Management, die Verhaltensgrundsätze und die Klimastrategie bei VW hervorgehoben. Doch genau an diesen Punkten lässt sich nun der Skandal festmachen. Wie kann es sein, dass ein Unternehmen jahrelang quasi als

Benchmark für ESG-Themen in der Automobilbranche gilt, aber dennoch ein

offensichtliches Problem mit der Moral hat? „Die Schwierigkeiten mit der Moral bei Volkswagen ist leider nur eines von einer Vielzahl von Beispielen für unternehmerische Betrügereien in der jüngeren Vergangenheit“, sagt der Wirtschaftsethiker Prof. Thomas Beschorner. „Es

sind Gewinn- und Wachstumsinteressen, die Unternehmen nicht davor abschrecken, sich über gesellschaftliche Moralvorstellungen und teilweise auch über rechtliche Vorschriften hinwegzusetzen“. Inzwischen ist bekannt, bei Volkswagen herrscht(e) eine Unternehmenskultur, die durch teilweise unrealistische Vorgaben und Ziele des Managements den Betrug begünstigt oder vielleicht sogar hervorgerufen hat.



**„Moralische Probleme werden gar nicht als solche wahrgenommen. Oder man sieht sich in einer solch privilegierten Position, dass man nicht nur wirtschaftlich sondern auch moralisch in einer anderen Liga spielt und somit den Spielregeln der „Anderen“ nicht unterliegt. Diese beiden Phänomene machen erklärbar, warum viele Manager so offensichtlich nicht in der Lage sind zu verstehen, was genau sie falsch gemacht haben sollen.“**

**Prof. Thomas Beschorner, Universität St. Gallen**

Research in Duisburg für die Rückrufaktionen in Europa errechnet hat kaum noch ins Gewicht. Klar ist jedoch, der Skandal wird VW teuer zu stehen kommen und es wird ein langwieriger

Gründe könnten in jüngst erforschten Verzerrungen im moralischen Verhalten von Organisationsmitgliedern liegen. „Eine dieser Verzerrungen ist das Bewegen auf einer moralisch schiefen Ebene“,



sagt Prof. Bernd Irlenbusch, Wirtschaftsethiker an der Universität Köln. „Hier erfolgt kein abrupter Sprung in einen unmoralischen Abgrund, sondern die moralischen Grenzübertretungen erfolgen in kleinen Schritten. Jeder einzelne Schritt macht keinen großen Unterschied, aber in Summe ist die moralische Grenzüberschreitung groß“.

Diese kleinen Schritte nehme man bei sich selbst oder bei anderen kaum wahr, deshalb können sie gerade noch gerechtfertigt werden. So kommt es, dass der offensichtliche und bekannte Umgang mit Begünstigungen bei Abgasuntersuchungen als wenig problematisch angesehen wird. „Da ist das Verwenden von Software zur Manipulation der Abgaswerte in gewisser Weise nur ein kleinerer weiterer Schritt“, so Irlenbusch.



Doch dieser kleine Schritt kommt VW jetzt teuer zu stehen und wirft den Konzern auf dem Weg, nachhaltigster Autobauer der Welt zu werden, weit zurück. Noch im September wurde VW aus dem DJSI ausgeschlossen und kurze Zeit später auch aus den „Stoxx Global ESG Leader Indices“. Die Ratingagentur oekom research stufte VW in einem ersten Schritt herab, lies jedoch den Prime-Status bestehen. Die weiteren Enthüllungen führten zu einer weiteren Abstufung. „Die Manipulation von CO<sub>2</sub>- und Verbrauchsangaben stellt eine substantielle Erweiterung und Verschärfung des Skandals dar, die u.a. Zweifel an der Glaubwürdigkeit der vom Unternehmen bislang kommunizierten Klimastrategie aufwirft“, so die Begründung. In der Folge haben sich zahlreiche Investoren von ihren VW-Papieren getrennt. Dazu zählt beispielsweise die Erste Asset Management (EAM) aus Österreich, die unmittelbar nach Bekanntwerden VW-Aktien und -Anleihen bis auf weiteres aus ihrem Nachhaltigkeits-Anlageuniversum gestrichen hat – Wiederaufnahme allerdings nicht ausgeschlossen. Gerold Permoser, Chief Investment Officer der EAM: „Unsere Erfahrung zeigt, dass schlechte Governance in der Regel tief in der Unternehmenskultur begründet liegt und eben kein ‚technisches Versehen‘ ist. Wir wissen, dass sich Unternehmenskulturen nur schwer und über lange Zeiträume ändern lassen, kurzfristig funktioniert das nicht“.

Ebenfalls vom Skandal betroffen ist die langjährige Zusammenarbeit zwischen Volkswagen und dem Naturschutzbund NABU. Die Umweltschutzorganisation fühlt sich von VW getäuscht. „Wurde

unsere Expertise überhaupt ernsthaft beachtet oder doch nur unser guter Name als grünes Deckmäntelchen missbraucht?“, fragt sich NABU-Präsident Olaf Tschimpke in einem Brief an den inzwischen zurückgetretenen – Vorstandsvorsitzenden Martin Winterkorn. Auch der NABU macht eine weitere Zusammenarbeit davon abhängig, welche Lehren der Konzern aus dem Skandal zieht. Dazu gehört aus Sicht der Organisation unbedingt neben der Umweltverantwortlichkeit in Vorstand und Aufsichtsrat auch eine Stärkung der Manage-

**„Gute und transparente Berichterstattung bleibt eine *Conditio sine qua non* in einer Gesellschaft, in der die Akzeptanz wirtschaftlichen Handelns immer wieder neu zu legitimieren ist: Wer solche nicht einlöst, schummelt sowieso, und wer sie einlöst und dann **abeim Schummeln erwischt wird, ist rechenschaftspflichtig und muss sich zumindest eine gute Erklärung überlegen.**“**

**Sabine Braun, Geschäftsführerin akzente Kommunikation**

mentstrukturen im Bereich Nachhaltigkeit. Vorläufig sind die Verhandlungen über eine Verlängerung des Kooperationsvertrags auf Eis gelegt.

Bleibt die Frage nach den Lehren. Anna Beckers, Assistenzprofessorin an der Universität Maastricht: „In dem Skandal spielt auch (bisher wenig beachtet) eine Rolle, ob und wie der Schaden für die Umwelt, die VW ja erklärt hat zu schützen, kompensiert werden kann.“ VW könne durch Kauf von Emissionszertifikaten Wiedergutmachung leisten, bietet der Wirtschaftswissenschaftler Axel Ockenfels in der Welt am Sonntag eine Lösung an. Und auch für die Diskussion um CSR hat Dieselgate seine positiven Seiten. Zwar wird jetzt häufig angemerkt, der Skandal zeige die Unsinnigkeit von CSR. Tatsächlich gilt das Gegenteil, denn wie der Skandal zeigt, schlechte Unternehmensführung ist teuer: Auch Sabine Braun, Geschäftsführerin der Kommunikationsagentur akzente, kann Hoffnungsvolles im VW-Skandal entdecken: „Nach dem letzten Skandal 2005 wartete der erste Konzernnachhaltigkeitsbericht von VW mit einem offenen Brief des Vorstandsvorsitzenden zu den Vorgängen sowie einer Darstellung von ‚Highlights & Lowlights‘ auf – und prägte damit mehrere Jahrgänge deutscher Nachhaltigkeitsberichterstattung.“



# CSR NEWS Das Expertennetzwerk zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung

## CSR-NEWS.NET

- **Tagesaktuelle Nachrichten** halten Sie über die wichtigen Ereignisse und Diskussionen auf dem Laufenden.
- Sie nutzen eine Datenbank mit über 11.000 Fachtexten.

## CSR-DIRECTORY.NET

- **Präsentieren Sie Ihre Organisation** in diesem großen Nachschlagewerk und **verzeichnen Sie sich** unter den CSR-Experten.

## CSR-REPORTING.NET

- **Die Kombination** von Nachhaltigkeitsberichten, Nachrichten, Kontaktinfos und Rankingergebnissen.

## CSR-LOCAL.NET

- Hier erhält Nachhaltigkeitsgeschehen einen **lokalen Bezug**.

## CSR-JOBS.NET

- Sprechen Sie Entscheidungsträger und CSR-Interessierte gezielt an – z.B. mit **Stellenangeboten**.

## CSR-SEARCH.NET

- Dieses Tool und das **CSR Lexikon** erleichtern die Recherche und lassen Sie **finden, was Sie suchen**.

## CSR MAGAZIN

- **Und das dreimonatlich erscheinende CSR MAGAZIN** beinhaltet interessante Lesestrecken und Hintergrundinformationen in einem anderen Leseformat.

Beteiligen Sie sich als **CSR NEWS-JAHRESPARTNER** und nutzen Sie das Magazin, die Online-Medien und den Dialog! **EINE PARTNERSCHAFT BIETET CSR NEWS** zum Preis von 8.- EUR/Monat (4.- EUR/Monat für Studierende) an.

Weitere Informationen finden Sie hier:

## WWW.CSR-MAGAZIN.NET



CB Bhattacharya zum CSR-Management

## „Wir leiden an einem geteilten Verstand“

CB Bhattacharya, ,  
Inhaber des Pietro Ferrero  
Lehrstuhl für Nachhaltig-  
keit an der ESMT in Berlin

Das Paradigma „doing well by doing good“ ist kein PR-Spruch, sondern wirtschaftliche Realität. Denn die Loyalität der wichtigsten Stakeholder trägt eindeutig zum Unternehmenswert bei, sagt der Berliner **Wirtschaftsprofessor CB Bhattacharya**. Neben Transparenz und einer langfristigen Strategie ist gute Kommunikation der Schlüssel für Unternehmen, die sich CSR verschrieben haben. ■ Tong-Jin Smith

**N**eben der Flüchtlingskrise beschäftigt die deutsche Presse derzeit vor allem der Abgasskandal bei Volkswagen. Seit Bekanntwerden der Manipulationen im September überschlagen sich die Schlagzeilen. Insgesamt, so rechnen Experten derzeit, könnte die Affäre VW bis zu 50 Milliarden Euro kosten. Der neue Vorstandschef Matthias Müller musste in der Quartalsbilanz entsprechend zum ersten Mal seit Jahren Verluste einräumen.

Viel schlimmer aber als die kurzfristigen Kosten ist der langfristige Vertrauensverlust. „Ein Unternehmen wie VW, das jahrelang ein positives Image hatte als verantwortungsvolles, innovatives, ver-

trauenswürdiges und umweltbewusstes Unternehmen, hat eine viel größere Fallhöhe, wenn derartige Manipulationen ans Tageslicht kommen, als wenn man von einem Unternehmen mit weniger gutem, ethischem Image ähnliche Nachrichten erfährt“, sagt CB Bhattacharya, Inhaber des Pietro Ferrero Lehrstuhl für Nachhaltigkeit an der ESMT in Berlin.

**„Alles, was VW im Bereich unternehmerische Verantwortung umgesetzt und kommuniziert hat, ist in der öffentlichen Wahrnehmung verspielt.“**

Als Konsequenz ist VW auch aus dem Dow Jones Sustainability Index entfernt worden.

### Wieviel ist Profit wirklich wert?

Das Beispiel zeigt, dass man als Führungskraft grundsätzlich zwei Möglichkeiten hat: Die eine führt dazu, dass sich solche unethischen Praktiken fortsetzen. Manager entscheiden dann zwischen verantwortlichem Handeln und kurzfristigem Gewinn immer zugunsten des Gewinns – mit anderen Worten „Business as usual“. Die andere Möglichkeit führt dazu, dass man mehr Aufklärung fordert und sich an Werten orientiert. „Ich würde mich für letztere entscheiden“, so Bhattacharya, der an der ESMT das Center for Sustainable Business und den Sustainable Business Roundtable leitet.

**„Nachhaltigkeit und Verantwortung stehen Profit überhaupt nicht im Weg, im Gegenteil. Das Paradigma ‚doing well by doing good‘ hat sich bewährt.“**

Dabei geht es absolut nicht um Philanthropie, sondern um die Art und Weise, wie man Geld erwirtschaftet, nicht was man mit dem erwirtschafteten Gewinn macht. Außerdem können wir uns überhaupt nicht leisten, so weiter zu machen wie bisher. Denn am Ende müssen wir uns fragen: Wieviel ist Profit wert, wenn Klimawandel zu Verwüstung führt oder Produktionsstätten durch Arbeiterstreiks zerstört werden?“

Insofern müsse man Manager befähigen, unternehmerische Entscheidungen nach den Maßgaben der Nachhaltigkeit zu treffen – und nicht in der Furcht, gefeuert zu werden, wenn sie vorgegebene Quartalszahlen nicht erreichen. Außerdem müssten wir als Kollektiv verstehen, warum wir wie handeln. Das führe zu Sinnhaftigkeit – etwas, das heute nicht nur Millenials fordern, sondern etwas, das von internen und externen Stakeholdern aller Generationen anerkannt wird. Entsprechend könne der Sinn von Wirtschaften nicht die Maximierung eines Unternehmenswerts sein. „Das ist so was von überholt“, erklärt Bhattacharya. „Das ist, um Edward Freeman zu zitieren, als ob man sagen würde, dass der Sinn des Lebens darin bestünde, rote Blutzellen zu produzieren.“

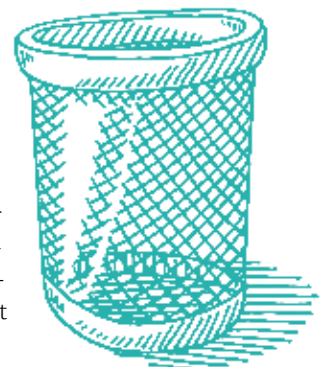
Wenn also Investitionen in Nachhaltigkeit nachweislich den Unternehmenswert steigern, stellt sich die Frage, warum sich immer noch Manager und Unternehmer unethisch verhalten oder sich in Greenwashing versuchen. „Wir leiden an

etwas, das ich den geteilten Verstand nenne“, erklärt Bhattacharya. „Viele von uns sind in dem irreführenden Bewusstsein aufgewachsen, dass der geringer Preis der bessere ist, das höchste Gehalt das bessere ist, das höchste ROI das bessere ist und der Politiker, der genau das macht, was ich gern hätte, der Beste ist. Aber das ist kein ausgeglichenes System. Es kann einfach nicht sein. Sobald man vom niedrigsten Preis spricht, muss etwas nachgeben.“ Wenn wir ein ebenes Spielfeld hätten, jeder auf der Welt ein gutes Gehalt verdienen würde, die Lieferketten sauber wären und Produktion nicht zu Lasten der Umwelt ginge, dann könnte man über den Preis reden. Aber soweit sind wir noch nicht.

### Wenig Vertrauen in große Unternehmen

Momentan stehen wir als Kollektiv noch vor einigen großen Herausforderungen, so Bhattacharya. Dazu zählt, dass Unternehmen ihre Rolle innerhalb der Gesellschaft neu definieren müssen. Immerhin sind 42 der 100 weltweit größten Ökonomien Unternehmen. Gleichzeitig müssen diese sich vom Mythos befreien, dass sie sich CSR als Kern ihrer Strategie nicht leisten können. Und es gibt eine klare Vertrauenskrise. „Das Vertrauen in die Wirtschaft ist heute auf einem Allzeittief“, sagt Bhattacharya. Dabei spiele die Unternehmensgröße eine entscheidende Rolle: Je größer ein Unternehmen, desto weniger Vertrauen genießt es in der Gesellschaft. Um das zu ändern, müssten Unternehmen individuelle Verantwortung mit der Unternehmensverantwortung zusammenführen. „In der Wahrnehmung von Unternehmen ist der Gemein Sinn abhanden gekommen. Man hat nicht das Gefühl, dass Respekt und andere Werte das unternehmerische Handeln bestimmen.“

Dennoch haben einige erfolgreiche Unternehmen mittlerweile begriffen, dass sie heute Aufgaben übernehmen müssen, die man traditionell nicht der Wirtschaft, sondern eher der Politik zuschreiben würde – wie die Bekämpfung der Armut. Viele – vor allem multinationale – Konzerne investieren entsprechend in Maßnahmen, die das Gemeinwohl fördern. „Sie sehen darin nicht nur ihre eigene Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern, der Umwelt und ihren Kunden, sondern erkennen das auch als Chance, um sich von der Konkurrenz abzusetzen“, sagt Bhattacharya. Ein gutes Beispiel dafür sei Unilever. Der niederländisch-britische Konsumgüterkonzern habe Nachhaltigkeit





komplett in sein Kerngeschäft, in seine Wertschöpfungskette implementiert. Aber das sei keine Entscheidung von oben, sondern jeder einzelne der 175.000 Mitarbeiter weltweit folgt den Prinzipien der Nachhaltigkeit im täglichen Handeln.

Seine Mitarbeiter zu erreichen und einzubinden, sei eine Herausforderung. Aber nur so könne unternehmerische Verantwortung tatsächlich umgesetzt werden. „Es macht keinen Sinn, nur eine CSR-Abteilung zu haben, die CSR als Label für Marketing und PR nutzt. Man muss alle Mitarbeiter erreichen.“

***Dafür reichten manchmal auch ganz einfache Maßnahmen wie die Abschaffung von Papierkörben in Büros. „Wenn man also wirklich etwas wegwerfen oder verschwenden muss, muss man dafür in den Müllraum gehen“, so Bhattacharya***

### **„Tell, don't sell“**

Und obwohl die deutsche Wirtschaft nicht der große Vorreiter in Sachen CSR und Nachhaltigkeit ist, haben hiesige Unternehmen wie Siemens und BASF Nachhaltigkeit zum Teil ihres Geschäftsmodells gemacht. So hat etwa BASF eigene hohe Umweltstandards für all ihre Produktionsstätten weltweit. „Nur weil man etwa in Indien etwas laxer ist als in den USA, bedeutet das nicht, dass bei BASF nicht überall dieselben Standards gelten“, sagt Bhattacharya. „Was gut ist, weil man so global auch Entwicklungen antreten kann und zum Vorbild wird.“

Aber dafür müsse man sie auch kommuniziert. „Ich kann niemanden für etwas belohnen, über das ich nichts weiß“, sagt Bhattacharya. Genau hierin liegt die Kunst. „Tue Gutes und rede darüber“ klingt einfach, bedarf aber Geschick und ein solides Verständnis von den Anliegen der Stakeholder. „Es ist viel besser, ergebnisorientiert zu kommunizieren als inputorientiert“, erklärt Bhattacharya. „Anstatt zu sagen, dass man eine Million Dollar in Energiesparmaßnahmen investiert hat, ist es besser zu sagen, dass man so und so viele Menschen über den Winter warm gehalten hat.“ Es sei immer besser, das Erreichte transparent zu kommunizieren, als immer wieder zu betonen, dass man auf dem Weg sei. Darüber hinaus sollte das Motto dieser Kommunikation

sein „tell, don't sell“. „Es geht nicht um Werbung, sondern darum, über gutes Storytelling seinen Stakeholdern zu vermitteln, welche ihrer Anliegen angesprochen werden, welche ihrer Probleme gelöst werden.“ Wer seine Stakeholder verstehe – vor allem die beiden wichtigsten: die Mitarbeiter und die Kunden – und Antworten für ihre Anliegen findet, bekomme ein größeres Stück vom Kuchen ab. Die konkrete Kommunikationsstrategie sei dabei von Fall zu Fall unterschiedlich, reiche von traditionellen bis zu sozialen Medien.

Auch CSR-Berichte gehören dazu. Die Berichtspflicht ab 2016 innerhalb der EU bewertet Bhattacharya derzeit als zweischneidiges Schwert. „Zum einen besteht die Gefahr, dass Unternehmen diese Berichte als Pflichtübung begreifen und am Ende einfach ihre Lieblings-Charity unterstützen. Das ist nicht strategisch und wird an ihrer Triple Bottom Line nichts ändern. Zum anderen gibt es sicherlich Unternehmen, die CSR ernstnehmen und Maßnahmen umsetzen, die sie ihren Stakeholdern gewinnbringend kommunizieren können“, sagt er. Die Zukunft werde zeigen, welchen Wert europäische Unternehmen und ihre Manager CSR beimessen.

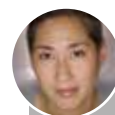
### **Nachhaltigkeit verknüpfen**

Eines ist in jedem Fall gewiss, das haben CB Bhattacharya und seine Kollegen Sankar Sen und Daniel Korschun in ihrem Buch „Leveraging corporate responsibility: The stakeholder route to maximizing business and social value“ nachgewiesen: CSR oder CR, wie sie es nennen, trägt zum Marktwert eines Unternehmens bei, wenn das Unternehmen auch mit Innovation und Qualität in Verbindung gebracht wird. Unternehmerische Verantwortung muss also mit anderen strategischen Bereichen verknüpft und langfristig angelegt sein. So wird Nachhaltigkeit zum Investment, auf das man auch einen ROI erwarten kann, und nicht zum Kostenfaktor, der die Bilanz belastet.

Wenn man sich aber nicht an die Standards hält und das auch noch öffentlich wird, kann jedes CR-Investment nach hinten losgehen – wie im Fall von VW. „Meine Forschung zeigt, dass sich Kunden in solchen Fällen mit der Marke nicht mehr identifizieren. Unternehmen müssen also sehr genau überlegen bevor sie handeln“, so Bhattacharya. „Dieser Fall ist besonders schockierend, weil man nicht damit gerechnet hat.“



Aktuelles zum Thema CSR-Management  
lesen Sie hier: [link.csr-news.net/20\\_](http://link.csr-news.net/20_)  
**CSR-Management**



**Dr. Tong-Jin Smith**

› ist freie Autorin und lebt mit ihrer Familie in Berlin.  
[tong-jin.smith@csr-magazin.net](mailto:tong-jin.smith@csr-magazin.net)

50 Jahre Einwanderungsgeschichte

# Integrationswillige Betriebe brauchen Entlastung

Rund 15 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund leben heute in Deutschland. Wenn wichtige Erfahrungen aus rund 50 Jahren Einwanderungsgeschichte berücksichtigt werden, dann kann auch die Integration der Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt gelingen.

■ Claudia Mende

**O**hne Arbeitsmigranten hätte es in Deutschland kein Wirtschaftswunder gegeben. Händeringend suchten vor allem Bauunternehmen sowie die Kohle- und Stahlindustrie ab Mitte der 50er Jahre für den Wiederaufbau nach Arbeitskräften. Nach 1955 kamen zuerst Italiener, dann folgten Spanier, Griechen, Portugiesen, Jugoslawen und vor allem Türken. Nach dem Anwerbeabkommen mit der Türkei im Jahr 1961 schufteten türkische Arbeiter zum Beispiel im Schichtbetrieb bei den Ford-Werken in Köln. Die sogenannten Gastarbeiter verrichteten vor allem ungelernte Tätig-

keiten, häufig auch gefährliche oder schmutzige Arbeiten. Viele waren kaum ausgebildet und ihre Sprachkenntnisse waren zu Beginn eher gering. Die meist männlichen Arbeiter holten später ihre Familien nach. „Wir wurden freundlich aufgenommen“, sagt Aldo Tarantino, ein 50-jähriger Medizintechniker italienischer Herkunft, „aber von Integration sprach damals niemand.“

Nach dem Ölpreisschock von 1973 kam es zu einer Wirtschaftskrise, die Arbeitslosigkeit stieg sprunghaft an und ein Anwerbestopp wurde verkündet. In den folgenden Jahren wurde Prämien



für Rückkehrer gezahlt und die Politik gab die Lösung aus: „Deutschland ist kein Einwanderungsland“. Tatsächlich ging der Zuzug durch Familienzusammenführung weiter, aber Bemühungen zur Integration der Zuwanderer in die deutsche Gesellschaft gab es bis weit in die 1990er Jahre hinein kaum. Es herrschte die Vorstellung, die Arbeitsmigranten würden ohnehin bald in ihre Heimatländer zurückkehren. Erste Kooperationen mit Migrantenvereinen, Konzepte für die interkulturelle Öffnung von Schulen und mehr Mitsprache durch Ausländerbeiräte entstanden auf lokaler Ebene in Kommunen wie München, Stuttgart, Köln oder Hamburg.

### Normalität im Zusammenleben

Migrantenvereine leisteten wichtige Vorarbeit für ein allmähliches Aufeinander-Zugehen zwischen den Migranten und der Mehrheitsgesellschaft. Erst nachdem die damalige rot-grüne Bundesregierung 1998 Deutschland offiziell zum Einwanderungsland erklärt hatte, stellte man sich rechtlich, gesellschaftlich und sozial besser auf Migration ein. Es wurden mehr Sprach- und Integrationskurse angeboten und die interkulturelle Öffnung in Schulen, Vereinen, Unternehmen und Verwaltung begann.

Inzwischen ist an vielen Orten so etwas wie eine gelungene Normalität im Zusammenleben entstanden.

**„Heute wissen wir, wie wichtig es ist, dass Migranten nicht am Rande der Gesellschaft bleiben“, sagt Birgit zur Nieden**

vom Berliner Institut für empirische Integrations- und Migrationsforschung (BIM). „Sie brauchen Zugang zum Arbeits- und Wohnungsmarkt und müssen frühzeitig in wichtige Entscheidungen einbezogen werden.“

### Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt

Heute weiß man auch, wo die größten Defizite liegen: Bei den Nachkommen von Migranten in der zweiten und dritten Generation gibt es gegenüber der Mehrheitsbevölkerung noch Defizite bei den Bildungsabschlüssen und bei der Integration in den Arbeitsmarkt. Im Bildungssystem sei die fehlende soziale Durchlässigkeit ein ungelöstes Problem, meint zur Nieden. Am Arbeitsmarkt belegen zahlreiche Studien die Diskriminierung von Migranten bei der Jobsuche, vor allem wenn es sich um arbeitssuchende muslimische Frauen

mit Kopftuch handelt. In beiden Bereichen sind in Zukunft mehr Bemühungen notwendig, um auch die neuen Zuwanderer aus Syrien, Irak oder Afghanistan zu integrieren.

Einige Weichenstellung für mehr Vielfalt am Arbeitsmarkt hat es in den letzten Jahren bereits gegeben, zum Beispiel durch das Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen aus dem Jahr 2012. Es erleichtert ausländischen Fachkräften die Anerkennung ihrer im Heimatland erworbenen Berufsabschlüsse in Deutschland. Das gilt vor allem für reglementierte Berufsgruppen wie Handwerker, Ärzte, Apotheker oder Krankenpfleger, die vorher so gut wie keine Chance hatten, in Deutschland in ihrem Ausbildungsberuf zu arbeiten.

### Andere Qualifikationen benötigt

Heute werden ganz andere Qualifikationen am Arbeitsmarkt benötigt als in den 50er und 60er Jahren. Ob die Flüchtlinge des Jahre 2015 das notwendige Potenzial für einen stärker auf Dienstleistungen ausgerichteten Arbeitsmarkt mitbringen, ist momentan noch schwer abzuschätzen. Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BamF) sieht nach ersten Stichproben bei Syrern, der derzeit größten Gruppe unter den Flüchtlingen, mit etwa 16 Prozent Hochschulabsolventen und rund 30 Prozent Abiturienten sehr viele Hochqualifizierte.

Doch Jochen Oltmer, Migrationsforscher an der Universität Osnabrück, bezweifelt die Aussagekraft dieser Zahlen. In Wahrheit habe man derzeit noch keine verlässlichen Angaben, meint er: „Wir stochern im Nebel“. Außerdem sei auch die Vergleichbarkeit formaler Schul- und Hochschulabschlüsse nicht gegeben. Ein Hochschulabschluss in Syrien sei nur bedingt mit einem deutschen Uni-Abschluss zu vergleichen.

Eindeutig ist nur, dass es sich bei den Flüchtlingen überwiegend um Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene handelt. Das bedeutet für ihre Integration zweierlei: Es braucht Zeit, bis sie tatsächlich fit für den Arbeitsmarkt sind, und es müssten dringend „starke Barrieren in Schule und Berufsausbildung abgebaut werden“, so Oltmer. Die momentane humanitäre Dringlichkeit bietet die Chance, diese Probleme tatsächlich anzugehen.

### Betriebe entlasten

Denn die Bereitschaft der Wirtschaft, auf die Flüchtlinge zuzugehen, ist momentan vor allem in den Boom-Regionen mit Fachkräftemangel groß. In München und Oberbayern haben in einer



**Jochen Oltmer**, Migrationsforscher an der Universität Osnabrück



**Birgit zur Nieden**, Berliner Institut für empirische Integrations- und Migrationsforschung



Umfrage der Handelskammer bei rund 4000 Ausbildungsbetrieben fast die Hälfte grundsätzlich ihre Bereitschaft signalisiert, Flüchtlinge auszubilden.

***In einer Art Ausbildungspakt haben sich die bayerischen Handelskammern dazu verpflichtet, bis Ende 2016 für 20.000 Flüchtlinge Praktikums-, Ausbildungs- oder Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen.***

Dazu sollen Angebote zur berufsspezifischen Sprachförderung, zur interkulturellen Schulung der Ausbilder und eine „Kümmererstruktur“ aufgebaut werden: Die Handelskammern wollen Betriebe von rechtlichen Belangen entlasten und bei Problemen als Ansprechpartner für die Flüchtlinge fungieren. Damit wolle man ihren Ausbildungserfolg sicherstellen, sagt Gertrud Oswald, die Geschäftsführerin des bayerischen Industrie- und Handelskammertags.

Ähnliche Initiativen existieren auch in anderen Bundesländern. Denn trotz oft überdurchschnittlicher Motivation bei den jungen Flüchtlingen stellt der theoretische Teil der dualen Ausbildung für viele eine nicht zu unterschätzende Hürde dar. Ein junger Mann aus Syrien oder Afghanistan, der KFZ-Mechatroniker werden möchte, muss neben seiner praktischen Begabung auch in der Lage sein, auf Deutsch Kurbelwellen und Motor-teile zu beschreiben. Hier brauchen sie mehr Unterstützung, sonst drohen viele an dieser Hürde zu scheitern.

### **Migranten als Unternehmer**

Weniger bekannt ist, dass Migranten auch als Unternehmer die deutsche Wirtschaft beleben können. Seit Jahren ist unter ihnen die Neigung zur Gründung von Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Mehrheitsbevölkerung. So erzielen die rund 70.000 türkischstämmigen Unternehmen in Deutschland einen Jahresumsatz von 70 Milliarden Euro und schaffen 350.000 Arbeitsplätze. Unter Syrern gibt es ebenfalls eine starke Tendenz zur Existenzgründung, wie sich anhand der syrischen Flüchtlinge zum Beispiel im Nachbarland Jordanien beobachten lässt. Auch wenn nicht alle Gründungen dauerhaft erfolgreich sind: Mehr Existenzgründungen sind in Deutschland dringend notwendig, da ihre Zahl seit Jahren rückläufig ist und sich mittlerweile auf einem Rekordtief befindet. Das Gründer-Potenzial der Flüchtlinge ist bisher noch zu wenig im Fokus und müsste mit speziellen



Sprach- und Förderkursen gezielt genutzt werden.

Insgesamt ist Migrationsforscher Oltmer davon überzeugt, dass es etwa seit der Jahrtausendwende eine „deutliche Tendenz zur Öffnung“ in der deutschen Gesellschaft gebe. Wenn es gelingt, bei den jungen Flüchtlingen Wege der Qualifizierung zu eröffnen, dann kann das „neue Potenziale freisetzen und zu Innovation führen“, sagt er. Dann kann aus mehr kultureller Diversität eine neue Dynamik in Technik, Wissenschaft und Kultur entstehen.



**Claudia Mende**

› ist freie Journalistin mit Schwerpunkt Wirtschaft und internationale Zusammenarbeit

[claudia.mende@csr-magazin.net](mailto:claudia.mende@csr-magazin.net)



## Online-Kurs fördert Studienkompetenzen und Arbeitsmarktintegration

Viele in Deutschland eintreffende Geflüchtete verfügen über Bildungsabschlüsse und Berufserfahrungen, die eine rasche Integration in Bildungssystem und Arbeitsmarkt erleichtern. Um diese mit dem deutschen Hochschulsystem und dem Arbeitsmarkt vertraut zu machen, hat die Leuphana Universität im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit den Online-Kurs „Ready for Study“ ins Leben gerufen. Das bundesweit angebotene Online-Format bietet betreutes Sprachtraining und ermöglicht den Erwerb praxisnaher Studienkompetenzen. Nach erfolgreicher Pilotierung soll das Format Anfang 2016 schrittweise für Bildungsbedarfe von Geflüchteten in Deutschland erweitert und um vergleichbare Angebote im Hinblick auf Ausbildungsreife und Berufsqualifikation ergänzt werden. ➔ [www.ready4study.de](http://www.ready4study.de)

## „ANKOMMER“ – schafft Ausbildung und Arbeit für Flüchtlinge

Rund 190 Startups und (sozial-)unternehmerische Initiativen, die mit innovativen, übertragbaren Ansätzen Flüchtlingen Zugang zu Bildung sowie zu Ausbildungs- und Arbeitsplätzen bieten, haben sich für das Stipendienprogramm „ANKOMMER. Perspektive Deutschland“ der KfW Stiftung und der Social Impact gGmbH beworben. 14 Projekte wurden von einer Jury ausgewählt und werden nun bis zu acht Monate lang gecoacht. Die Bewerbungen zeigen die bundesweiten Trends in der ökonomischen Integration von Flüchtlingen und reichen von Beschäftigung im

Bereich IT, Handwerk, Gastronomie und Kulturwirtschaft bis hin zu spezifischen Formen der Rechtsbera-

tung, Arbeitsvermittlung und des Mentorings. „ANKOMMER“ ist das erste Projekt in Deutschland, das lokalen Initiativen systematisch bundesweite Sichtbarkeit verschafft. Viele der ins Programm aufgenommenen Projekte werden zwar als relativ kleine Ideen anfangen und sich zunächst an einem Ort etablieren. Künftig sollen sie jedoch bundesweit die ökonomische und soziale Integration vieler Menschen erleichtern. ➔ [www.ankommer.eu](http://www.ankommer.eu)



## Informationsbroschüre zur Beschäftigung von Flüchtlingen

Die Bundesagentur für Arbeit (BA), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) haben gemeinsam eine Informationsbroschüre mit dem Titel „Potentiale nutzen – geflüchtete Menschen beschäftigen“ veröffentlicht. Darin wird Unternehmen aufgezeigt, wie sie vorgehen müssen, wenn sie Geflüchtete beschäftigen wollen und welche Unterstützungsmöglichkeiten die BA bietet. ➔ [www.arbeitsagentur.de/unternehmen](http://www.arbeitsagentur.de/unternehmen)



## Chance Gastronomie

Eine Initiative österreichischer Gastronomen will dabei helfen, Flüchtlingen einen geeigneten Arbeitsplatz in ihrer Branche zu verschaffen. Ins Leben gerufen wurde die Kampagne vom Branchenmagazin Rolling Pin mit Unterstützung zahlreicher prominenter Köche und Gastronomen. Mit einer Online-Petition will sie Regierung in Österreich dazu bringen, die Voraussetzung für eine dauerhafte Beschäftigung zu schaffen, den Flüchtlingen damit eine Perspektive zu bieten und die eigene Beschäftigungsmisere abzufedern. So sollen Asylwerber spätestens nach sechs Monaten vollen Zugang zum Arbeitsmarkt erhalten und wenn sie sich bewähren, auch eine mindestens dreijährige Aufenthaltserlaubnis. ➔ [www.chancegastronomie.com](http://www.chancegastronomie.com)

## Flüchtlinge – [auch] ein „Management issue“?

Daimler-Chef Dieter Zetsche war einer der ersten Top-Manager der in den Flüchtlingen vor allem auch gut ausgebildete und hoch motivierte junge Menschen sah. „Genau solche Leute suchen wir doch“, fügte er hinzu. Das klingt erst einmal sinnvoll und gerechtfertigt. Doch nach einigem Überlegen störte Josephine Valeske etwas an dieser Aussage. „Werden Flüchtlinge nicht instrumentalisiert, wenn man sie nur nach ihrem Nutzen für den deutschen Arbeitsmarkt bewertet?“ fragt sie auf der Dialogplattform [managerfragen.org](http://managerfragen.org). Dabei geht es ihr auch um die Folgen in den Herkunftsländern. „Diese klugen Köpfe sind nämlich genau die Menschen, die das Land später beim Wiederaufbau, bei der Neuorganisation der Politik, beim Friedensprozess benötigen würde“, schreibt sie in ihrem Blogbeitrag. „Was momentan zwischen Afrika beziehungsweise dem Nahen Osten und Europa stattfindet, ist ein Brain Drain gewaltigen Ausmaßes, dessen Konsequenzen für die Herkunftsländer noch nicht abzusehen sind“. Ist die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt doch nicht so unproblematisch, wie sie von Wirtschaftsvertretern gerne dargestellt wird? Die rechtlichen und moralischen Probleme bedürfen längeren Nachdenkens und Diskussionen mit allen Beteiligten. Auf [managerfragen.org](http://managerfragen.org) wird sowohl Bürgern als auch Managern ermöglicht, genau solche Diskussionen zu führen. Beteiligen Sie sich!

➔ <http://managerfragen.org/Pavillon.html?pId=48.com>.



Kluge Köpfe

# Bildungsintegration für Flüchtlinge

„Schön, dass wir da sind, wir bleiben“, so ein Zitat von Mariama auf einem Plakat der Stiftung :do für die Rechte von Flüchtlingen und Migranten. Weltweit flüchten immer mehr Menschen vor Gewalt, Krieg und Verfolgung, auch zu uns. Sie verlassen Hab und Gut, aber sie behalten ihre beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen. Dies haben viele Hochschulen in Deutschland erkannt und öffnen ihre Türen, Hörsäle und Angebote für Geflüchtete.

Anke Butscher

**N**ach Feststellung des Hohen Flüchtlingskommissars der Vereinten Nationen (UNHCR) befinden sich knapp 60 Millionen Menschen auf der Flucht. Ein im weltweiten Vergleich geringer, aber zunehmender Anteil von Geflüchteten sucht Zuflucht in der EU. 2014 haben nach Angaben der UNHCR 626.000 Menschen in einem EU-Mitgliedsstaat Asyl beantragt, bis September des Jahres 2015 303.443 Personen beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) in Deutschland.

Insgesamt rechnet das BAMF 2015 mit ca. 450.000 Asylsuchenden.

Zunächst stehen Unterbringungsfragen, die akute Nothilfe und Erstversorgung im Fokus, große Herausforderungen für die Länder und Kommunen. „Aber es geht um mehr – Menschen habe auf der Flucht ihre Familie und Heimat zurückgelassen, doch ihre wertvollen Erfahrungen und ihr Wissen bringen sie mit“, so Lena Blossat von der Stiftung :do, in der sich auch die Autorin engagiert. Neben



dem Gefühl von Sicherheit und Schutz suchen sie nach Perspektiven für ein selbstbestimmtes Leben in Deutschland. Sina Parikasy aus Syrien betont: „We need access to education and integration needs education.“

## 25 Prozent der Syrer haben eine Hochschule besucht

Die Kenntnisse der Geflüchteten resultieren aus ihrer Ausbildungs- und Berufserfahrung. Eine von Januar bis August 2015 durchgeführte Befragung der BAMF bei 105.000 Geflüchteten ergab, dass 13 Prozent eine Hochschule, 17,5 Prozent ein Gymnasium und 30 Prozent eine Mittelschule besucht haben. 25 Prozent der befragten Syrer gaben an, eine Hochschule besucht zu haben, genauso viele mindestens ein Gymnasium. „Die Anerkennung und Nutzung dieser Kompetenzen ist eine Schlüsselaufgabe für die Integration dieser Menschen in die Gesellschaft und in den Arbeitsmarkt. Hochschulen nehmen hierbei für besser Qualifizierte eine sehr wichtige Funktion ein.“, so Professorin Adelheid Iken, die das Projekt „Sharing knowledge and experiences“ an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg (HAW) koordiniert.

## Rahmenprogramm mit interkulturellem Training

Dies haben viele Hochschulen in Deutschland erkannt und öffnen ihre Türen, Hörsäle und Angebote für Geflüchtete. So lädt die HAW im Rahmen des Projekts „Sharing knowledge and experiences“, das mit Studierenden im letzten Sommersemester entwickelt wurde, im Wintersemester 30 junge Menschen mit Fluchthintergrund ein, als Gasthörer englisch-sprachige Seminare und Vorlesungen zu besuchen. Sie werden dabei im Rahmen eines ‚Buddy‘-Programms von Studierenden der HAW begleitet und unterstützt. Teilnehmen können Geflüchtete, die bereits Studienerfahrung erlangt und einen legalen Aufenthaltsstatus haben sowie über ein englisches Sprachniveau verfügen. Anhand eines Modulhandbuchs können sie sich im Vorfeld mit den Inhalten und Anforderungen vertraut machen. Ein Rahmenprogramm aus gemeinsamen Aktivitäten, regelmäßigen Meetings, einem interkulturellem Training und der Beratung zu Berufsperspektiven runden das Angebot ab. Ziel des Projekts ist es u.a. Geflüchtete an ein mögliches Studium in Deutschland heranzuführen und als Hochschule einen Beitrag zu der gesellschaftlichen Herausforderung im Rahmen der Flüchtlingsthematik zu leisten.

Auch die Universitäten Bremen, Hildesheim, Bochum, Greifswald und Fulda bieten Schnupperstudien oder einen Gasthörer-Status an. In Nieder-

sachsen können Menschen mit Fluchthintergrund auch dann studieren, wenn sie keine Zeugnisse vorzeigen können. Gute Deutschkenntnisse und eine bestandene Aufnahmeprüfung des Studienkollegs sind die Voraussetzung. Baden-Württemberg vergab zusammen mit dem Deutschen Akademischen Austauschdienstes fünfzig Stipendien an junge Syrer und Syrerinnen, die in Deutschland weiterstudieren oder ein neues Studium beginnen wollen. Die Universität Hamburg ernannte eine Flüchtlingsbeauftragte und startete zum Wintersemester mit speziellen Willkommensveranstaltungen, Sprachmodulen sowie fachlichen Orientierungsangeboten und Aufbaukursen. Der Präsident der Universität Hamburg, Dieter Lenzen, betont:

**„Denn fest steht: Viele der geflohenen jungen Menschen sind qualifiziert genug für ein Studium in Deutschland.“**

Und Bildung ist kein Luxus, sondern ein Grundbedürfnis und sollte deshalb für die Menschen, die zu uns kommen, nicht erst am Ende des Eingliederungsprozesses stehen.“

## Integration findet durch Bildung statt

Neben diesen Aktivitäten überprüft eine Arbeitsgruppe der Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung (BWFG) in Hamburg die landesrechtlichen Rahmenbedingungen für einen Zugang der Geflüchteten zu Studienangeboten. Die Wissenschaftssenatorin Hamburgs, Katharina Fegebank, betont: „Integration findet durch Bildung statt. Wir müssen es Zuwandern ermöglichen, sich auch über eine akademische Ausbildung ein eigenständiges Leben in Deutschland aufzubauen.“

Auch Dr. El Masri, der die Abteilung „Migrantisches Unternehmen“ der Handelskammer Hamburg seit August aufbaut, stellt fest: „Die große Chance für die Wirtschaft besteht darin, dem Fachkräftemangel, der bestimmte Branchen trifft, entgegenzuwirken. Hoch qualifizierten Geflüchteten fällt der Einstieg und die Integration in den Arbeitsmarkt leichter.“

Trotz des Engagements vieler Universitäten müssen geflüchtete Menschen viele Hindernisse überwinden, wenn sie in Deutschland studieren wollen. So ist den meisten Angeboten der Hochschulen und Universitäten gemein, dass sie zunächst den Status der Gasthörerschaft oder Schnupper- und Aufbaukurse anbieten. So startete auch das Projekt „Sharing knowledge and experiences“ ursprünglich mit der Idee, den Geflüchteten den



Lena Blossat, Stiftung :do



Prof. Adelheid Iken, Hochschule für Angewandte Wissenschaften



**Dr. Toufic El Masri,**  
Handelskammer Hamburg

Zugang zur HAW als Gaststudenten zu ermöglichen. Dies scheiterte an der Problematik der Einklagbarkeit von Studienplätzen und den Studienplatzkapazitäten der HAW.

Der aufenthaltsrechtliche Status ist für die Vergabe von Studienplätzen grundsätzlich unerheblich. „Hoch qualifizierte Flüchtlinge müssten aber oft ihre Zeugnisse auf der Flucht zurücklassen oder bei der Anerkennung formale, sprachliche und systemische Hürden überwinden“ so Toufic El Masri. Das seit April 2012 in Kraft getretene Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikation erleichtert die Situation, doch „die Geflüchteten stellen keine homogene Gruppe dar, hier sind meist Einzelfallbetrachtungen gefragt, erklärt Dr. El Masri. Bis Ende 2014 wurden insgesamt 44.094 Anträge auf Anerkennung in Berufen und Abschlüssen in Bundeszuständigkeit gemeldet.

Eine Studie der zentralen Anlaufstelle Anerkennung der Diakonie Hamburg aus 2013 zeigt, dass überwiegend akademisch qualifizierte Geflüchtete die Anerkennung ihrer Abschlüsse suchen. Ein beachtlicher Teil der überwiegenden hohen Qualifizierungspotentiale von Menschen mit Fluchthintergrund wird für den Arbeitsmarkt jedoch nicht genutzt.

Über die Gleichstellung eines im Ausland erworbenen Schulabschlusses mit einem deutschen Abschluss entscheiden die Zeugnisanerkennungsstellen der Bundesländer. Für die Anerkennung von Schulabschlüssen zum Zweck der Hochschulzulassung sind in der Regel die Hochschulen zuständig.

Studierfähige Geflüchtete können sich in Hamburg auch jetzt schon um einen Studienplatz bewerben. Für Staatsangehörige aus Nicht-EU-Staaten steht nach Hochschulzulassungsgesetz ein Anteil von zehn Prozent der Studienplätze zur Verfügung. Die BWFG in Hamburg prüft u.a., wie auch soziale Gesichtspunkte bei der Vergabe von Studienplätzen eine Rolle spielen können.

Nebst Anerkennung und Zugang treten Raum und Geld als weiterer kritischer Aspekt in den Blick. Um an geeigneten Universitäten studieren zu können, müssen hoch qualifizierte Asylsuchende eher in Städten untergebracht sein. Ihre Qualifikation spielt jedoch bei der Auswahl des Ortes ihrer Unterbringung keine Rolle. Was macht z.B. eine Medizinstudentin aus Syrien, die einer Unterkunft auf dem Land zugeteilt wird und 200 Kilometer zur nächsten Universität entfernt wohnt? Seit 1. Januar 2015 wurde zumindest die



Residenzpflicht, die die in Deutschland lebenden Asylbewerber verpflichtet, sich nur in dem von der zuständigen Behörde festgelegten Bereich aufzuhalten, gelockert und wird nach drei Monaten Aufenthalt aufgehoben.

### Finanziellen Mittel für Universitäten und Hochschulen erhöhen

Und dann das liebe Geld: Zum 1. Januar 2016 schafft eine Neuregelung der BAföG Förderung eine gewisse Erleichterung, mussten Asylbewerber bisher vier Jahre auf die Möglichkeit einer BAföG Förderung warten, gilt ab 2016 eine verkürzte Frist von 15 Monaten. Und nicht alle Universitäten können es sich leisten, Gebühren zu erlassen und die eh schon klammen Haushalte weiter zu belasten. Dieter Lenzen geht davon aus, dass bei 400 Bewerbern durch das in diesem Wintersemester angelaufene Programm zusätzliche Kosten in Höhe von 1 Million. Euro auf die Universität Hamburg zukommen könnten. Die Hochschulrektorenkonferenz fordert deshalb die finanziellen Mittel für die Universitäten und Hochschulen zu erhöhen.

„Das gemeinsame Engagement u.a. der Wirtschaft und der Universitäten ist sehr erfreulich, doch die Situation ist hoch komplex. Unsere Strukturen sind im Moment noch nicht darauf ausgelegt die hohe Anzahl von Geflüchteten zu bedienen. Deshalb ist es wichtig, dass die bestehenden Institutionen das tun was sie jeweils am besten können und eine Kultur der Kooperation und Zusammenarbeit entwickeln.“ schließt Toufic El Masri. Geflüchtete und Buddies des Projekts „Sharing knowledge and experiences“ äußern sich auf ihrem monatlichen Meeting: „Gemeinsam studentischen Alltag zu meistern und wechselseitig voneinander zu lernen, schafft Perspektiven für die weitere Orientierung“.



**Dr. Anke Butscher**

› ist Beraterin, Dozentin und Autorin zu den Themen CSR, Korruptionsprävention und International Business Development. Zudem konzipiert sie Stakeholder Dialoge und führt diese durch.



## Dialog: Wie können Unternehmen Fluchtursachen bekämpfen?

**W**ie weit reicht die Verantwortung von Unternehmen in der Flüchtlingskrise? Deutsche Unternehmen bieten den Flüchtlingen Unterstützung. Aber inwieweit nehmen deutsche Unternehmen auch Verantwortung in den Ursachen der Flüchtlingskrise wahr? Diese Fragen stellte Josephine Valeske auf der Dialogplattform [managerfragen.org](http://managerfragen.org) und versuchte sich in einem Blogbeitrag auch direkt an einer Antwort.

Ganz konkret wurde das Berliner Unternehmens Mutanox, Hersteller von Zäunen und Gittern, mit der Krise konfrontiert. Talat Deger, Chef des Unternehmens, bekam eine lukrative Anfrage aus Ungarn. Er sollte Nato-Stacheldraht liefern, mit dem Ungarn seine Grenze schließen wollte um dem Flüchtlingsansturm abzuwehren. Deger folgte seiner Überzeugung und lehnte den Auftrag ab.

Das Beispiel zeigt, es ist möglich. Und es ist wichtig, dass Unternehmen über politische Regulierungen und Corporate Social Responsibility-Maßnahmen hinaus nach Möglichkeiten suchen, ihren Einfluss zu nutzen und Verantwortung für globale Herausforderung wahrzunehmen, schreibt Valeske. Die Flüchtlingskrise zeigt in erschreckender Weise, wie untrennbar die Katastrophen der Welt in Wechselwirkung mit unserer gesellschaftlichen Entwicklung stehen. Mut und Haltung sind gefragt, so ihr Fazit.

Ein Thema und eine Position die nach Austausch verlangen. Auf [managerfragen.org](http://managerfragen.org) ist dies möglich:

➔ <http://managerfragen.org/Pavillon.html?pId=48>.

MANAGER  
FRAGEN.ORG



## Workeer – Stellenbörse für Flüchtlinge

**F**lüchtlinge und mögliche Arbeitgeber zusammenbringen, das ist die Idee von [workkeer.de](http://workkeer.de). Gestartet wurde das Projekt von zwei Studenten die damit ihr Studium abschließen wollten. Doch schnell wurde aus der Abschlussarbeit ein wichtiges Projekt um Flüchtlingen den Zugang zum Arbeitsmarkt zu erleichtern. Zum Redaktionsschluss umfasste die Datenbank 1.123 Bewerber- und



Startnext Gründer: **Tino Kreßner** (links) und **Denis Bartelt** (rechts)

## Crowdfunding für Flüchtlingsprojekte

**M**it der Kampagne „#RefugeesWelcome @Startnext“ will die Crowdfunding-Plattform Startnext, Projektstartern bei der Verwirklichung ihrer Ideen unterstützen. Die Kampagne richtet sich Social Entrepreneure, die unternehmerische und nachhaltige Lösungen für die Flüchtlingshilfe umsetzen wollen. Dafür starten sie ein Crowdfunding-Projekt auf der Plattform und werben um die notwendigen finanziellen Mittel. Sobald ein Projekt über 100 Unterstützer erreicht, bekommt es 1.000 Euro aus dem Fördertopf von Startnext. Das Geld wird direkt in die Crowdfunding-Kampagne eingezahlt. Die Cofinanzierung wird so lange vergeben, bis der Fördertopf aufgebraucht ist. Denis Bartelt, CEO und Mitbegründer von Startnext, ist diese Kampagne ein persönliches Anliegen: „Die Integration vieler Flüchtlinge stellt unsere Gesellschaft vor eine Herkulesaufgabe. Eine Aufgabe, die weder soziale Einrichtungen noch der Staat alleine lösen können. Hier zählt der Beitrag eines jeden Einzelnen. Deshalb glauben wir an unternehmerische Lösungen für diese gesellschaftliche Herausforderung durch die Einbindung der Crowd.“

Die Projekte können aus Deutschland, Österreich und der Schweiz kommen. Bewerbungen sind bis zum 16.12.2015 möglich. Nach einer Prüfung durch Startnext können Projekte am Contest teilnehmen. Vom 28.10.2015 bis zum 12.01.2016 haben die Teilnehmer Zeit, die notwendigen 100 Unterstützer zu gewinnen, um eine Förderung zu erhalten. Damit möglichst viele Social Business-Projekte cofinanziert werden können, suchen Denis Bartelt und sein Partner Tino Kreßner noch weitere Partner aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Interessierte Unternehmen sollten dafür den Fördertopf um mindestens 10.000 Euro aufstocken und die Macher bei der Kommunikation unterstützen. Ansprechpartner ist Markus Sauerhammer, erreichbar unter ➔ [markus.sauerhammer@startnext.com](mailto:markus.sauerhammer@startnext.com).

1.344 Arbeitgeberprofile, sowie 1.746 Jobangebote. Angeboten werden neben Praktika und Ausbildungsplätzen auch Minijobs und Festanstellungen – von einfachen, helfenden Tätigkeiten bis hin zum IT-Spezialisten. Mit dem überaus positiven Echo haben die beiden Betreiber, Philipp Kühn und David Jacob nicht gerechnet. Die Nutzung der Website ist sowohl für Flüchtlinge als auch für Arbeitgeber kostenlos. Für die Zukunft ist der Aufbau von Informationsseiten für Arbeitgeber, Flüchtlinge, Initiativen und Engagierten geplant. Dort sollen rechtliche Themen, grundlegende Fragen und alles weitere Wissenswerte behandelt werden. ➔ [www.workkeer.de](http://www.workkeer.de)

## Kooperationsprojekte: Gutes gemeinsam tun

In Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gibt es unterschiedlichste Interessen und bürokratische Hürden. Die Flüchtlingskrise schweißt viele Beteiligte zusammen. CSR Magazin hat sich verschiedene Formen der Zusammenarbeit im Osten und Westen der Republik angeschaut.

■ Jan Thomas Otte

**S**tuttgart-Untertürkheim, Stammsitz von Daimler. Über 18.000 Mitarbeiter produzieren und entwickeln hier Motoren, Getriebe und andere wichtige Teile für Autos. Seit Anfang November schauen ihnen dabei vierzig Flüchtlinge drei Monate über die Schulter. Daimler arbeitet dabei mit der Bundesagentur für Arbeit zusammen, sie kofinanziert die ersten Wochen und wählt im Jobcenter Stuttgart geeignete Teilnehmer für das „Brückenpraktikum“ aus. Schlüsselkriterien dabei: solide Sprachkenntnisse und eine gute Bleibeperspektive.

„Die meisten Flüchtlinge sind jung, gut ausgebildet und hoch motiviert. Genau solche Leute suchen wir doch“, sagt Daimler-Chef Dieter Zetsche. „Sie können uns – ähnlich wie vor Jahrzehnten die Gastarbeiter – helfen, unseren Wohlstand zu erhalten beziehungsweise zu vermehren. Deutschland kann doch die freien Arbeitsplätze gar nicht mehr allein mit Deutschen besetzen.“

### Ausweitung auf andere Standorte

Mit Kooperationsprojekten wie dem Brückenpraktikum schafft der Daimler-Konzern einen möglichst unbürokratischen Weg, für ausgewählte Auswanderer eine ordentliche Anstellung zu finden. Im Frühjahr 2016 will die Konzernleitung die Erfahrungen aus dem Kooperationsprojekt mit den Beteiligten auswerten. Die Manager planen, das Brückenpraktikum auch an anderen Standorten anzubieten und somit „mehrere hundert Flüchtlinge für Arbeitsplätze in der deutschen Industrie zu qualifizieren“, berichtet ein Sprecher.

Kooperieren. Das tun die Daimler-Mitarbeiter auch auf Eigeninitiative. Dazu gehören Corporate Volunteering-Aktivitäten wie der gemeinsame Bau von Spielplätzen oder das Renovieren umliegender Unterkünfte. Das Bereitstellen von Fahrzeugen in einer „Helferflotte“ für caritative Verei-

ne, Essen aus Daimler-Kantinen oder Besuche vom Werksarzt in Flüchtlingsheimen. Im Daimler-Intranet werden diese Hilfsaktionen angekündigt und Interessierte können hier ihre Sprachkenntnisse und weiteren Skills anbieten, mit denen sie helfen wollen.

Aktuell arbeiten Mitarbeiter aus 140 Ländern bei Daimler – in Deutschland. Der internationale, umsatzstarke Automobilhersteller engagiert sich zusätzlich mit Spendenaktionen, bei denen der Einsatz der Mitarbeiter verdoppelt wird. 2014 beschäftigte das Großunternehmen 280.000 Mitarbeiter weltweit, verkaufte mehr als 2,5 Millionen Fahrzeuge und setzte insgesamt 130 Milliarden Euro um. Einen Teil davon will Daimler wieder an die Gesellschaft zurückgeben.

### Gemeinsame Sprache sprechen

Daimler ist einer von mehreren Kooperationspartnern von Bund, Ländern und Kommunen um aktuelle Herausforderungen rund um Migration und Flüchtlinge zu meistern. „Sprachförderung und Wertevermittlung sind die Schlüssel zu beruflicher Integration und gesellschaftlicher Teilhabe“, sagt Peter Clever, stellvertretender Vorsitzender des Verwaltungsrats der Bundesagentur für Arbeit. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten Mitarbeiter der Behörde „Hand in Hand“ auch mit anderen Konzernen als Daimler zusammen, etwa der Deutschen Bahn. Die Planungen laufen allerdings noch, erklärt ein BA-Sprecher. „Die Bundesbehörde ist zu schnellem und unbürokratischem Handeln bereit“.

Und diese neue Schnelligkeit in der Politik ist auch notwendig. Schließlich suchen vor allem Handwerksmeister seit Jahren händeringend nach qualifizierten Lehrlingen. Alleine im vergangenen Jahr blieben mehr als 80.000 Ausbildungsplätze unbesetzt, vor allem im Mittelstand. Laut den

Arbeitgebern liegt das weniger an der Nachfrage als an der mangelnden Qualifikation der Bewerbenden. Die Deutsche Industrie- und Handwerkskammer fordert deshalb vom Bund eine klarere Regelung für die Aufenthaltserlaubnis von Flüchtlingen. Haben diese einen Ausbildungsplatz, so sollen sie während ihrer dreijährigen Ausbildung plus zwei Jahre danach eine Bleibeperspektive bekommen.

Vor allem junge, motivierte Flüchtlinge könnten den Fachkräftemangel und demografischen Wandel der alternden Bundesrepublik aufhalten. Damit sie dazu auch die Chance bekommen, sollen sie möglichst schnell die deutsche Sprache lernen. Um Sprachkurse für Flüchtlinge „schnell und flächendeckend“ anzubieten gibt es von der Bundesagentur für Arbeit einmalig bis zu 121 Millionen Euro als Soforthilfe. Die Behörde verteilt diese Summe aus ihren Rücklagen an die regionalen Jobcenter, die wiederum mit verschiedenen Bildungsanbietern vor Ort zusammenarbeiten. Insgesamt 100.000 Flüchtlinge sollen dadurch unterrichtet werden.

### **Global denken, lokal handeln**

Kooperationsprojekte zur besseren Integration von Flüchtlingen gibt es viele. Nah dran an den Betroffenen im Vergleich zum Bund, sind die Verantwortlichen auf lokaler Ebene einen guten Schritt weiter, zum Beispiel in Leipzig – und zwar ohne Beteiligung von kapitalstarken Konzernleitungen oder der Bundesregierung.

Nach einer kurzen Planungsphase, die von der Idee bis zur Umsetzung etwa vier Wochen dauerte, läuft das Projekt bereits seit Ende Mai dieses Jahres. In die Basis-Sprachkurse, die Kurse zertifizierter Anbieter nicht ersetzen aber ergänzen wollen, kommen zweimal wöchentlich bis zu vierzig Flüchtlinge. Zum Vergleich: so viele Flüchtlinge beschäftigt Daimler aktuell als Praktikanten im Brückenpraktikum.

Die Kursteilnehmer kommen hauptsächlich aus Gemeinschaftsunterkünften im Leipziger Westen, aber auch anderen Stadtteilen. Ina Lackert arbeitet in einer dieser Unterkünfte von Pandechaion Herberge e.V. Der gemeinnützige Verein in Leipzig bietet Flüchtlingen in der Stadt eine Herberge – einen Platz, der mehr als ein Dach über dem Kopf sein soll. Die Sozialarbeiterin gehört zu den Initiatoren des Kooperationsprojektes. „Die Probezeit ist bestanden“, berichtet Lackert. Der Sprachunterricht findet dienstags und donnerstags ab 17 Uhr statt. Es gibt parallel einen Anfänger- und einen Fortgeschrittenen-Kurs mit jeweils 90 Minuten Unterricht.



Die Sozialarbeiterin im Leipziger Westen weiß, dass sie diese Herausforderung als Verein nur mit mehreren starken Partnern gemeinsam stemmen können. Die von der Ökumenischen Flüchtlingshilfe mit angestoßene Kooperation läuft folgendermaßen ab: der Herberge-Verein rekrutiert über sein Netzwerk ehrenamtliche Sprachlehrer und organisiert die Kurse. Die Sprachlehrer sind ausgebildete Lehrkräfte für Deutsch als Fremdsprache und Studierende in diesem oder einem anderen Fach. Sie alle arbeiten ehrenamtlich und „mit großer Freude“, so Lackert.

### **Ungenutzte Ressourcen nutzen**

Das Diakonissenkrankenhaus im Stadtteil stellt dem Verein Räume der unternehmenseigenen Berufsfachschule für Krankenpflege zur Verfügung. Die Stühle sind vom vorher dort stattgefundenen Unterricht noch warm. Und weitere ehrenamtliche Mitarbeiter, vermittelt von der Ökumenischen Flüchtlingshilfe von Diakonie und Caritas, kümmern sich um die Kinder während ihre Eltern den Sprachkurs besuchen. Dies geschieht kostenlos auf dem Spielplatz der Betriebs-Kita „Arche Noah“. Kindergärten-Mitarbeiter der Diakonie haben den Kindern Spielzeug gespendet, sodass den Kindern nicht langweilig wird, während ihre Eltern Deutsch lernen.

Während Sachsen zu den Bundesländern mit verhältnismäßig wenigen Ausländern zählt – in allen neuen Bundesländern wohnen zusammengerechnet nur fünf Prozent Migranten, kommt nach Angaben des Statistischen Landesamts in Baden-Württemberg jeder vierte Einwohner aus einem Migrationshintergrund. Bilkay Öney, Ministerin für Integration im Musterländle, will die „Steuerungsfunktion“ der Stadt- und Landkreise stärken und gleichzeitig das Zusammenspiel lokaler Netzwerke wie in Leipzig oder Stuttgart fördern. Die Landesregierung unterstützt „arbeitsmarktnahe“ Flüchtlinge dabei, möglichst schnell an Jobs zu kommen – in Berufen in denen sie bisher auch gearbeitet haben. Ob bei Daimler am Fließband, in der Diakonie als Altenpfleger oder anderswo.



# „Keine verlängerte Werkbank für eigene Interessen“

Interview **Professor André Habisch**, Wirtschaftsethiker an der Katholischen Universität Eichstätt mit den Schwerpunkten Sozialkapitaltheorie und Gesellschaftspolitik.



**CSR MAGAZIN:** Kooperationsprojekte zwischen Wirtschaft und Gesellschaft gelingen wenn sich alle Beteiligten...

**Professor André Habisch:** ... auch einmal in die Haut des Anderen hineinversetzen. In Kooperationen geht es um ganz verschiedene Aufgaben und Ziele unterschiedlicher Organisationen, die wiederum von Menschen geführt werden. Hier hilft gegenseitige Achtung. In der Privatwirtschaft kann es wichtig sein, dass der Chef aufs Foto kommt und im Artikel zum Projekt genannt wird. Die Firma braucht verlässliche Ansprechpartner in der Partnerorganisation, die das was sie versprechen auch umsetzen.

**CSR MAGAZIN:** Welche Risiken und Nebenwirkungen sollten Beteiligte beachten, damit Kooperationsprojekte nachhaltig gelingen?

**Professor André Habisch:** Partner müssen auch bei längerer Zusammenarbeit ihre eigene Kooperationsfähigkeit immer wieder beweisen. Dazu gehört ein respektvoller Umgangston ebenso wie der Informa-

tionsfluss. Wichtige Informationen dürfen Partner nicht zurückhalten, sondern diese zeitnah untereinander weitergeben. Wer Partner nur als verlängerte Werkbank für eigene Interessen missbraucht, riskiert die eigene Glaubwürdigkeit und verliert möglicherweise ihre Kooperationsbereitschaft. Hinzu kommt eine ehrliche Selbsteinschätzung der eigenen Stärken wie Schwächen.

**CSR MAGAZIN:** Stärken wie Schwächen hat jeder Partner. Und es gibt übergreifende Kompetenzen innerhalb von Sozialverbänden, Konzernen als auch Behörden. Welche?

**Professor André Habisch:** Der Umgang mit ausgegrenzten Menschen gehört zur Kernkompetenz von Wohlfahrtsorganisationen, siehe die Sprachkurse in Leipzig. Wirtschaftsunternehmen haben das nötige Geld für soziales Engagement. Und die Behörden von Bund, Ländern und Kommunen koordinieren Kontakte. Wie das Stuttgarter Pilotprojekt von Daimler in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit zeigt.

**Jan Thomas  
Otte**



› arbeitet als Journalist und Herausgeber des Blogs „Karriere-Einsichten“, welches sich unter anderem mit Erfolgsgeschichten von Migranten beschäftigt

jan-thomas.otte@  
csr-magazin.net





ren Projekt richtet sich die Bahn an junge Flüchtlinge, denen sie eine Einstiegsqualifizierung ermöglichen will. „Chance plus“ nennt sich das bereits seit zehn Jahren bestehende Berufsvorbereitungsjahr, in dem die Bahn aktuell 30 zusätzliche Plätze eingerichtet hat. Neben praktischen Tätigkeiten bei der DB stehen unter anderem Bewerbungs- und Kommunikationstraining, klassischer Schulunterricht sowie ein Sprachkurs auf dem Stundenplan.

Einen ähnlichen Weg geht Nestle Deutschland mit seiner YOUTH Employment Initiative. Damit will das Unternehmen einen Beitrag zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit in Europa leisten. 2035 Jugendliche wurden bislang im Rahmen des Projekts eingestellt. Nun wurde es erweitert um auch jungen Flüchtlingen eine Chance zu geben. Dafür werden 20 zusätzliche Stellen an allen deutschen Standorten geschaffen. In Frankfurt haben die ersten zwei Flüchtlinge ein Praktikum im Personalladen begonnen, einer von ihnen bekommt die Chance auf einen Ausbildungsplatz. Fehlende Sprachkenntnisse werden gezielt mit Deutschkursen verbessert. Aber den Jugendlichen fehlt auch oftmals die elterliche Unterstützung, sagt Achim Drewes, Public Affairs Manager bei Nestle. Denn „die Jugendlichen kommen häufig unbegleitet nach Deutschland. Als weitere Hürde sieht Drewes die sich ständig ändernden und oftmals unklaren rechtlichen Rahmenbedingungen.

So lassen sich quer durch die Republik, ebenso wie im benachbarten Österreich Beispiele finden, wie Unternehmen Hindernisse zur Seite räumen und Flüchtlingen den Weg in die Arbeitswelt ermöglichen, von Großkonzernen wie BMW oder VW bis hin zum Handwerker um die Ecke. Dabei haben sie nicht nur deren Wohl im Sinn, sondern auch ihre eigenen Probleme mit dem Fachkräftemangel. So kämpft beispielsweise die österreichische Gastronomiewirtschaft seit Jahren damit, ihre offenen Stellen zu besetzen. Da sind neue motivierte Arbeitskräfte jederzeit willkommen. Doch den Gastwirten stehen die gesetzlichen Regelungen im Weg. In der gemeinsamen Initiative „Chance Gastronomie“ versuchen sie nun mittels einer Petition die Politik zum Handeln zu bewegen. Überhaupt werden kleinere Betriebe eine wichtige Rolle spielen, vor allem im Handwerk. In Niedersachsen wurde dafür von der Handwerkskammer Hannover ein neues Projekt ins Leben gerufen. Ziel ist es, im kommenden Sommer rund 500 Flüchtlingen einen Ausbildungsplatz anbieten zu können. Um zum Ziel zu kommen, werden interessierte und geeignete Flüchtlinge mit Sprachkursen und Praktika auf ihren neuen Arbeitsplatz vorbereitet und auch die Handwerksbetriebe wer-

den zu rechtlichen und kulturellen Fallstricken beraten.

Zusammenarbeit und Kooperation scheint einer der Schlüsselbegriffe bei der Integration in die Arbeitswelt zu sein. IBM Deutschland hat beispielsweise eine Task-Force zum Thema gegründet (siehe Interview) und versucht dabei auch die eigenen Mitarbeiter mit einzubeziehen. Peter Kusterer, Leiter der Task-Force: „Über einen internen Blogbeitrag haben wir fast alle Beschäftigten erreicht und überwältigenden Zuspruch erhalten. Das Thema berührt alle und mit der Task-Force haben wir den richtigen Akzent gesetzt“. An anderer Stelle wird Unternehmens- und Organisationsübergreifend an Lösungen gearbeitet. Dafür steht das Hamburger Projekt W.I.R. (work an integration for refugees). Stadt und die Agentur für Arbeit haben insgesamt 1,5 Millionen Euro zur Verfügung gestellt, damit Flüchtlinge schneller in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Mobile Teams sollen in den Flüchtlingsunterkünften die Asylsuchenden nach ihren beruflichen und sprachlichen Qualifikationen befragen. So will man sich ein besseres Bild machen und effizienter in Betriebe vermitteln können. Bis Ende 2016 sollen alle Personen im erwerbsfähigen Alter, die unter die Bedingungen des Programms fallen, in einer Datenbank erfasst sein.

In Frankfurt hat sich ein Bündnis aus Unternehmen, Gewerkschaften, Politik und Verbänden zu einer Willkommenskultur für Flüchtlinge verpflichtet. Die Beteiligten, unter anderem das Geldinstitut ING-DiBa, haben dafür die Charta des Willkommens“ unterzeichnet und sprechen sich damit gegen Diskriminierung und Rassismus aus und für eine Willkommenskultur in ihren Organisationen und in der Gesellschaft insgesamt. Den Unterzeichnern geht es aber nicht nur um die aktuellen Flüchtlinge, sondern sie wollen dauerhaft ausländischen Arbeitnehmern und ihren Familien eine berufliche und private Perspektive bieten. Die aktuelle Zuwanderung kann dabei als eine Art Test angesehen werden, ob die Region tatsächlich dazu in der Lage ist.

Bundesweit haben in den vergangenen 12 Monaten rund 68.000 Flüchtlinge in Deutschland einen festen Arbeitsplatz erhalten und immerhin 3.500 haben sich in dieser Zeit selbstständig gemacht. Die Branchen in denen die meisten Flüchtlinge unterkommen gehören zum sogenannten Niedriglohnsektor, wie Zeitarbeit, Gastgewerbe, Dienstleistung und Bau. Große Schwierigkeiten haben nach wie vor weibliche Flüchtlinge, von ihnen haben nur 2,3 Prozent einen Arbeitsplatz erhalten.

# „Das Thema berührt alle.“

Interview mit Peter Kusterer, Leiter Corporate Citizenship & Corporate Affairs bei IBM Deutschland.

**CSR MAGAZIN:** Mit welcher Absicht haben Sie die Task-Force gegründet und was genau sind deren Aufgaben?

**Kusterer:** Die erweiterte Geschäftsführung der IBM Deutschland hat sich für eine Task-Force mit Repräsentanten aller Bereiche – von Vertrieb, über unser Beratungshaus bis hin auch zu zentralen Funktionen wie beispielsweise Personalwesen – entschieden. Wir bauen hier auf den Stärken des Unternehmens auf und versuchen, Beiträge in möglichst vielen Arbeitsfeldern, in der Soforthilfe wie auch bei der Integration, zu leisten. Dazu braucht es die Vielfalt der Perspektive und die individuelle Kompetenz aller Unternehmensbereiche. So wollen wir einerseits sicherzustellen, dass wir ein möglichst breites Hilfsangebot entwickeln.

Andererseits signalisiert die Task-Force allen Mitarbeitern den Stellenwert im Unternehmen und lädt jeden einzelnen ein, mitzuwirken. Über einen internen Blogbeitrag haben wir fast alle Beschäftigten erreicht und überwältigenden Zuspruch erhalten. Das Thema berührt alle und mit der Task-Force haben wir den richtigen Akzent gesetzt!

**CSR MAGAZIN:** Plant IBM die Beschäftigung von Flüchtlingen und welche begleitenden Maßnahmen sind dafür nötig?

**Kusterer:** Flüchtlinge können sich schon heute bei IBM weltweit bewerben. Wir haben das zuvor und auch jetzt nicht eingeschränkt. Jede Bewerbung ist uns willkommen. Wir haben eine lange Tradition von Diversität und wir haben Vielfalt als eigene Kraft und Wettbewerbsvorteil tief im Unternehmen verankert. In besonderer Antwort auf die Flüchtlingswelle nach Deutschland haben wir neu Orientierungspraktika und Orientierungstage speziell für Flüchtlinge hier eingeführt, die den besonderen Anforderungen, wie beispielsweise dem Fehlen schriftlicher Qualifikationsnachweise, gerecht werden.

**CSR MAGAZIN:** Erhalten Sie Unterstützung aus der Politik oder von Verbänden?

**Kusterer:** Wir wollen aus eigener Kraft helfen und nicht auf Politik oder Konsensprozesse in Verbänden



warten. Natürlich agieren wir aber nicht unabhängig von bestehenden Strukturen. So gehen wir zum Beispiel aktiv auf Wohlfahrtsorganisationen zu, um in gemeinsamer Anstrengung Projekte zu entwickeln und Wirkung zu entfalten. Wollen wir es in Deutschland schaffen, dann braucht es einer konzertierten Aktion über alle Sektoren – Wirtschaft, Staat, Zivilgesellschaft – hinweg. Unsere Anstrengungen in Deutschland zu solch konzertierter Vorgehensweise müssen noch deutlich verstärkt werden.

**CSR MAGAZIN:** Wo sehen Sie die Verantwortung, sich als Unternehmen aktiv um die Beschäftigung von Flüchtlingen zu bemühen?

**Kusterer:** Wir müssen uns den besonderen Anforderungen stellen, denen sich diese Bevölkerungsgruppe aufgrund ihrer Flucht gegenüber sieht. Dazu gehört Zugang zu eröffnen, der von etablierten Einstellungsprozeduren auch abweicht, um den Besonderheiten wie fehlenden Zeugnissen oder fehlenden Deutschkenntnissen gerecht zu werden. Und wir müssen uns auch den besonderen Herausforderungen der individuellen Schicksale stellen. Patenschaften sind hier bewährte Formate, zu deren Übernahme wir unsere Mitarbeiter durch zusätzliche Anreize in unserem Corporate Volunteering Programmen motivieren wollen. Und schließlich: die Kultur des Unternehmens muss Toleranz atmen und Vielfalt als Chance begreifen. Hier sehen wir uns als Unternehmen, das Werte aktiv lebt und Diversität aktiv gestaltet, gut aufgestellt.



Thomas Feldhaus

› ist freier Wirtschafts-journalist in Norden  
thomas.feldhaus@csr-news.net



## Diversität auf engstem Raum

# Human Resource Management auf Kreuzfahrtschiffen

Internationale Mitarbeiterteams sind in der Schifffahrt schon lange Realität. Auf Kreuzfahrtschiffen muss die Belegschaft miteinander möglichst konfliktfrei kooperieren und ihre Freizeit auf engstem Raum gemeinsam verbringen. Wie das gelingen kann und was sich daraus für das Diversitätsmanagement in anderen Unternehmen lernen lässt, darüber sprach CSR NEWS mit **Haike Witzke, Vice President Human Resources Management bei AIDA Cruises**. **Achim Halfmann** sprach in Rostock mit ihr.



**Haike Witzke**, Vice President Human Resources Management bei AIDA Cruises

**CSR MAGAZIN:** Erleben Sie in der Schifffahrt einen Fach- und Führungskräftemangel?

**Haike Witzke:** Arbeitskräfte und Führungskräfte fliegen einem in allen Bereichen nicht mit Selbstverständlichkeit zu. Man muss etwas dafür tun und wissen: Auf welchen Kanälen und mit welchen Medien spreche ich potentielle Mitarbeiter an? Was macht uns attraktiv? Was können wir bieten? Manchen interessiert das Gehalt, aber an die oberste Stelle in der Rekrutierung ist heute die Frage getreten: Was kann ich bei Ihnen werden? Welche Karrierepfade öffnen sich? Unser Interesse ist es ebenso, dass Mitarbeiter nicht nur einen Vertrag fahren, sondern eine Festanstellung eingehen und eine Laufbahn einschlagen.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz hat der Führungskräfte-Markt auch angesichts vieler Mitbewerber deutliche Grenzen. Und Mitarbeiter bleiben nicht ein Leben lang. Wenn junge Leute in der Hotellerie zwei oder zweieinhalb Jahre bleiben, ist das schon gut. 20 Prozent bleiben länger und wachsen in die Führungsebene hinein. In dieser Situation schauen wir uns auch die Arbeitsmärkte außerhalb Europas an.

**CSR MAGAZIN:** Auf den Schiffen fällt die Belegschaft ziemlich international aus.

**Haike Witzke:** Wir haben an Bord ein Verhältnis von 35 Prozent Europäern und 60 Prozent Asiaten. Bei den

Offizieren sind es etwa 85 Prozent Europäer. Bewerber aus Asien, vor allem aus den Philippinen, haben meistens eine sehr gute Fachausbildung und teilweise universitäre Abschlüsse. Ihre Herausforderung bei der Arbeit auf einem Kreuzfahrtschiff liegt dann darin, sich auf die Gastgeberrolle im kulturellen Umfeld des deutschen Gastes einzustellen und die deutsche Sprache zu erlernen. Dazu bieten wir das notwendige Training.

Ob ein Mitarbeiter aus Europa oder aus dem asiatischen Raum kommt, ist für mich völlig unerheblich. Wenn er in eine Führungslaufbahn hinein geht, muss er wissen: AIDA ist zu 95% ein deutsches Produkt, unsere Gäste an Bord kommen zu 95% aus Deutschland. Die Bordsprache für den Gast ist Deutsch. Eine Kommunikation mit dem deutschen Gast muss gewährleistet sein. Das fördern wir bei unseren ausländischen Mitarbeitern intensiv.

Und übrigens nicht nur bei den ausländischen Kollegen: Wir fördern auch bei deutschsprachigen Führungskräften deren Kenntnisse der englischen Sprache: Wer sich sprachlich nicht ausreichend verständigen kann, verfällt oft, wenn auch ungewollt, in einen Befehlston – und das darf nicht passieren.

**CSR MAGAZIN:** Die Arbeit auf einem Kreuzfahrtschiff stellt besondere Anforderungen an das Leben und Arbeiten in einem internationalen Team. Wie fördern Sie die nötigen Kompetenzen?



**Haike Witzke:** Bei AIDA stellen wir höchste Ansprüche an den Service. Ein Gast entschuldigt auch mal, wenn nicht alles hundertprozentig läuft. Aber er entschuldigt keine Unfreundlichkeit. Vieles macht man mit einer freundlichen Geste gut, das ist das A und O. Das müssen wir also vermitteln.

Seit knapp drei Jahren werden an Bord unserer Schiffe Human Resources Manager und Trainingsoffiziere eingesetzt. Schiffe mit über 600 Besatzungsmitgliedern an Bord erhalten diese besondere Betreuung und Führungskräfte damit eine Unterstützung bei Trainings, kulturellem Change-Management und in schwierigen Auseinandersetzungen.

## Unsere HR-Manager und Trainingsoffiziere stammen aus unterschiedlichen Ländern. Hier sind wir sehr international aufgestellt.

Der HR-Manager ist für disziplinarische Angelegenheiten und Roundtable-Gespräche an Bord ebenso zuständig wie für das Führungskräfte-Coaching – und damit in all diesen Dingen die rechte Hand des Kapitäns.

Der HR-Manager setzt sich beispielsweise mit dem Küchenchef zusammen und fragt: Wo liegen die

Potentiale in deinem Bereich? Welchem ausländischen Kollegen können wir, wenn er wieder in seinem Heimatland absteigt, einen Karrierepfad mit an die Hand geben, um ihn für eine dauerhafte Mitarbeit zu gewinnen? Denn es ist nicht unser Interesse, dass die Leute kommen und gehen.

Sprachliche Fertigkeiten sind für das berufliche Vorankommen sehr wichtig. In den Philippinen etwa arbeiten wir mit dem Goethe-Institut zusammen, die von uns mitfinanzierte Deutschkurse nach unseren Vorgaben anbieten. Das wird ausgesprochen gut angenommen und auch an Bord bieten unsere Trainingsoffiziere den Mitarbeitern die Möglichkeit, sowohl ihre englischen als auch ihre deutschen Sprachkenntnisse im direkten Austausch oder online zu erweitern. Damit kommen wir auch dem ausdrücklichen Wunsch unserer Mitarbeiter nach. Motivierten Fachkräften stehen attraktive Karrierewege offen und wir zeigen die Chancen anhand konkreter Entwicklungspläne genau auf. Wer bei uns als Hilfskraft einsteigt, hat die Möglichkeit, bis zum Executive Chief aufzusteigen. Zur Weiterbildung stehen unseren Mitarbeitern zudem maßgeschneiderte E-Learning-Angebote zur Verfügung, die überall und zu jeder Zeit genutzt werden können.

**CSR MAGAZIN:** E-Learning wurde in manchen Unternehmen zu einem Hype, weil es billiger sein kann als andere Trainings. Ihnen muss es aber zuerst um die Ergebnisse gehen.

**AIDA-Mitarbeiter** wählen das Motto „Colourful“



**Haike Witzke:** E-Learning ist ein großes Thema – landseitig ebenso wie auf See. Unsere Angebote sind interaktiv und individuell, jeder Teilnehmer bekommt einen persönlichen Zugang. Wir bieten nicht nur Videos: Als Costa-Gruppe haben wir in interaktive Tools für das Online-Learning investiert, die standortunabhängig genutzt werden können: an Bord, in der Personalvermittlungsagentur oder Zuhause – auch auf dem Smartphone. Lernfortschritte – etwa beim Sprachenlernen – messen wir nach einem Punktesystem. Diese Tests geben den Mitarbeitern zugleich ein Feedback zu ihren Lernfortschritten und sie erhalten Vorschläge für nächste sinnvolle Lektionen. Unsere Trainingsoffiziere an Bord haben die Aufgabe, das E-Learning zu begleiten. Sie organisieren etwa Kleingruppen, in denen besprochen wird: Wie gehe ich mit Beschwerden eines Gastes um? Das lässt sich an Bord sehr gut erarbeiten, weil es dort die entsprechenden Beispiele gibt. Als multinationales Unternehmen berücksichtigen wir dabei auch die unterschiedlichen Nationalitäten, Religionen und ethnischen Unterschiede.

**CSR MAGAZIN:** Zudem werden Sie dem Thema „Interkulturalität“ bei der Personalakquise ein großes Gewicht beimessen.

**Haike Witzke:** Beim Recruiting achten wir darauf, dass künftige Mitarbeiter unsere Werte mittragen

und sich offen gegenüber anderen Kulturen und Nationen zeigen. Und wir stellen Teams mit großer Sorgfalt zusammen, um mögliche Konflikte zu vermeiden. Unsere Kollegen im International Recruiting sind versiert und stimmen sich mit den Agenturen vor Ort ab. Unsere Crew stammt zu einem großen Teil aus den Philippinen, aus Indien und Indonesien, und dort stellen wir uns interkulturellen Herausforderungen bereits in unseren eigenen Trainingscentern. Vor Ort sind Kollegen tätig, die den Bewerbern aufzeigen: Ihr müsst auch die deutsche Kultur verstehen – und das bezieht sich nicht nur auf den Umgang mit den Gästen, sondern auch das Miteinander mit den Kollegen.

Für europäische Kollegen geht es in den interkulturellen Schulungen im Umkehrschluss darum, sich mit ihren eigenen Verhaltensweisen – und wie diese beispielsweise auf Kollegen aus Asien wirken – auseinanderzusetzen. Ein Lauterwerden oder Berührungen – was in deutschen Betrieben durchaus vorkommt – stellt in asiatischen Ländern und somit auch bei uns an Bord ein No Go dar. Ein Kreuzfahrtschiff ist nicht nur ein Arbeitsplatz, sondern die Crew lebt auch für etliche Monate an Bord. Umso wichtiger ist es, dass alle Mitarbeiter sich respektiert und wohl fühlen. Daher versuchen wir, Konflikte – bspw. aufgrund sprachlicher Missverständnisse – so von vornherein zu vermeiden.





**CSR MAGAZIN:** Ist Interkulturalität Teil Ihres Arbeitgeber-Markenkerns?

**Haike Witzke:** Vor zwei Jahren haben wir unser Leitbild überarbeitet und dabei alle Mitarbeiter aktiv einbezogen. Wir haben lange überlegt, unter welcher Begrifflichkeit wir die kulturelle Vielfalt fassen können. Unsere Mitarbeiter haben „colorful“ daraus gemacht. Besser hätten sie es nicht treffen können. In diesem Prozess ist auch der Künstler und Erfinder des AIDA Kussmundes, Feliks Büttner, an Bord gekommen, hat den Prozess begleitet und unsere AIDA Values (Respekt, Vertrauen, Leidenschaft und Vielfalt) in einer farbigen Zeichnung festgehalten. Unternehmenswerte müssen gelebt werden und man muss sich immer wieder aufs Neue mit ihnen auseinandersetzen. Das ist ein stetiger Prozess.

*Bei AIDA gilt ein ganz wesentlicher Grundsatz: Null Toleranz gegenüber jeder Form von Diskriminierung – ob sexuell, ethisch, religiös oder wie auch immer.*

Wenn ein Mitarbeiter einen anderen diskriminiert, trennen sich unsere Wege.

**CSR MAGAZIN:** Wie lässt sich eine Besatzung mit Mitarbeitern aus aller Welt arbeitsrechtlich „unter einen Hut“ bringen?

**Haike Witzke:** Wenn wir uns auf dem Schiff bewegen, ist das Arbeitsrecht eindeutig – egal woher die Mitarbeiter kommen. Die internationale Basis für Regelungen zum Arbeitsrecht auf Kreuzfahrtschiffen ist die Maritime Labour Convention (MLC) der ILO (International Labour Organisation). Diese umfasst die grundlegenden Arbeitsbedingungen einschließlich Gesundheit, Sicherheit, Mindestalter, Rekrutierung, Arbeitszeiten, Unterbringung an Bord sowie soziale Sicherheit und garantiert angemessene Arbeits- und Lebensbedingungen an Bord. Für uns bei AIDA war das schon lange eine Selbstverständlichkeit, aber auf manchen Fracht- oder Containerschiffen gab es dabei große Unterschiede. Darüber hinaus gelten die Gesetze des Flaggenstaates sowie die Gesetze der jeweiligen Heimatländer der Seeleute, falls vorhanden. AIDA fährt unter italienischer Flagge, daher gelten für uns italienische Gesetze und Verordnungen. Wir garantieren ein ausbalanciertes Gehaltssystem für unsere Crew, das eine faire Behandlung aller Nationalitäten sowie eine gleichwertige Entlohnung gewährleistet. Die Gehaltssysteme sind ausnahmslos mit den Gewerkschaften ausgehandelt, gehen über das ILO Minimum hinaus und berücksichtigen auch die verschiedenen Tarifabkommen.



**CSR MAGAZIN:** Was sind zusammengefasst die „Lessons Learned“ aus Ihren Erfahrungen in der Schifffahrt? Lassen diese sich für die berufliche Integration von Flüchtlingen anwenden?

**Haike Witzke:** Völlig unerheblich, ob wir von Flüchtlingen sprechen oder nicht: Wenn es um die Integration von Mitarbeitern aus anderen Herkunftsländern geht, ist zunächst der Blick darauf wichtig, woher die Menschen kommen. Man muss Menschen immer auch vor dem Hintergrund ihrer Herkunft verstehen. Ist die sprachliche Verständigung gegeben? Ist dies nicht der Fall, habe ich ein Problem, das unbedingt gelöst werden muss. Unternehmen, die sich hier engagieren wollen, müssen sich die Frage stellen, was sie leisten können, wozu sie bereit sind: Können sie Praktika anbieten? Oder Ausbildungen? Oder können sie Betreuer stellen? Im Idealfall kann man Mitarbeitern aus anderen Kulturkreisen einen persönlichen Mentor zur Seite stellen, damit die Integration gelingt.

Mit dem Thema Interkulturalität werden Sie übrigens nie fertig. Es kommen immer wieder Mitarbeiter dazu, andere gehen, Zeiten und Gegebenheiten ändern sich. Wir lernen, dass wir uns immer weiter verbessern müssen. Integration ist eindeutig ein Führungsthema.

**CSR MAGAZIN:** Vielen Dank für das Gespräch!



Praktische Hilfen und Hintergrundinformationen für die Arbeitsintegration von Flüchtlingen finden Sie hier: [www.csr-vision.net](http://www.csr-vision.net)



**Achim Halfmann**

› ist Geschäftsführender Redakteur von CSR NEWS und lebt im Bergischen Land.

[achim.halfmann@csr-news.net](mailto:achim.halfmann@csr-news.net)



Verantwortung übernehmen – Perspektiven schaffen

## **Wie die betriebliche Integration internationaler Fachkräfte gelingen kann**

Als Folge des demografischen Wandels fehlen zahlreichen Wirtschaftszweigen in Deutschland die Fachkräfte. Personal aus dem Ausland könnte die Lösung sein. Programme zur internationalen Fachkräftegewinnung können dabei helfen und mit ihren Erfahrungen wichtige Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen liefern.

■ Björn Gruber und Christian Wollnik

Die Sicherung und Bindung qualifizierter Fachkräfte als Basis wirtschaftlichen Erfolges ist elementarer Bestandteil unternehmerischer Verantwortung. Ein Lösungsansatz, zunehmenden Fachkräftengpässen in Zeiten des demografischen Wandels zu begegnen, ist die Gewinnung internationaler Fachkräfte. Jedoch stellt die Rekrutierung und Integration von ausländischem Personal eine große Herausforderung dar. Dass sich dieser Weg dennoch lohnt, zeigen die Erfahrungen der Programme zur Fachkräftegewinnung, die die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH und die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) gemeinsam durchführen. Die Erfahrungen können wichtige Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Deutschland liefern.

Neben Themen wie der Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards sowie der Verantwortung für Lieferketten gibt es eine weitere wichtige Komponente unternehmerischer Verantwortung: Die Gewinnung, Integration, Aus- und Weiterbildung qualifizierter Fachkräfte als Ausgangspunkt und Basis unternehmerischen Erfolges – gerade in Zeiten sich verstärkender Fachkräftengpässe.

In einigen Branchen können freie Stellen schon heute nur mit viel Mühe besetzt werden. Vielerorts fehlen insbesondere qualifizierte technische Fachkräfte sowie ausgebildete Kranken- und Altenpflegekräfte. Stellenangebote für examinierte Altenpflegefachkräfte sind laut aktuellen Erhebungen im Bundesdurchschnitt 123 Tage vakant – und damit rund 40 Tage länger als im Durchschnitt aller Berufsgruppen. Experten rechnen damit, dass in Anbetracht der Alterung der Gesellschaft allein bis 2025 mindestens 150.000 zusätzliche Pflegekräfte nötig sein werden, um den wachsenden Bedarf an pflegerischen Dienstleistungen decken zu können.

Stellschrauben und Strategien, dem sich verstärkenden Mangel an qualifiziertem Personal zu begegnen, gibt es viele. So soll beispielsweise die Vollzeitquote von Frauen erhöht und die Attraktivität bestimmter Berufsbilder gesteigert werden. Doch Arbeitsmarktexperten sind sich einig: Es bedarf darüber hinaus auch der Gewinnung und Bindung internationaler Fachkräfte – auch aus Nicht-EU-Staaten.

### **Anhaltspunkte für eine gelingende Arbeitsmarktintegration**

Gemeinsam mit der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) hat die Deutsche Gesell-

schaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH in den vergangenen Jahren verschiedene Programme zur Gewinnung von Pflege- und IT-Fachkräften sowie Ingenieuren aus Drittstaaten durchgeführt. Die Erfahrungen dieser Vorhaben liefern auch Anhaltspunkte für eine gelingende Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Deutschland. Denn die Fragen, die sich Personalmanagern stellen, sind häufig ähnlich: Wie erkenne ich, ob ein Interessent oder eine Interessentin tatsächlich die erforderlichen Qualifikationen mitbringt? Wie viel zusätzlicher Aufwand ist mit der Einstellung von Fachkräften aus dem Ausland verbunden? Passt diese Person in den Betrieb?

Eines der Projekte von GIZ und ZAV ist „Triple Win“. Im Auftrag von Unternehmen sucht das Projektteam nach qualifiziertem Krankenpflegepersonal – aktuell in Bosnien-Herzegowina, Serbien und den Philippinen – und vermittelt sie nach intensiver Vorbereitung in offene Stellen in Deutschland. Maßgeblich sind hier die Standards zur ethischen Rekrutierung der Weltgesundheitsorganisation (WHO). Voraussetzung ist demnach, dass in den Herkunftsländern ein Überangebot an Arbeitskräften in der Pflegebranche besteht und die Rekrutierung der Fachkräfte im engen Dialog mit den Partnerregierungen erfolgen kann.

***Denn alle Seiten sollen profitieren: die aufnehmenden Pflegeeinrichtungen in Deutschland, die Pflegekräfte, die wieder eine Karriereperspektive erhalten, aber auch die Herkunftsländer – durch die Entlastung der lokalen Arbeitsmärkte, durch Geldsendungen der Fachkräfte und den Transfer von Know-how.***

Gemeinsam mit den Partnerregierungen wird zudem geschaut, wie dieses Know-how auch durch Projekte der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit für die Weiterentwicklung der lokalen Ausbildung und des lokalen Gesundheitssystems genutzt werden kann, beispielsweise für die Verbesserung der Standards in der geriatrischen Pflege.

Der Schlüssel zur Realisierung des Gewinns für alle Beteiligten ist eine gelungene Integration der Fachkräfte in das jeweilige Unternehmen und das soziale Umfeld. Die Grundsteine hierfür werden schon weit vor Einreise und Arbeitsbeginn gelegt. So unterstützt das Projektteam Fachkräfte und Arbeitgeber schon bei der Vorbereitung. Gemein-





sam mit dem Unternehmen bzw. der Pflegeeinrichtung in Deutschland werden beispielsweise geeignete Maßnahmen zur Einarbeitung der Fachkräfte geplant und Zuständigkeiten frühzeitig geklärt. So finden sich meist Mitarbeiter, die den neu ankommenden Kollegen dabei helfen, sich in der neuen Umgebung zurechtzufinden und auch alltagspraktische Fragen zu klären, wie beispielsweise die Eröffnung eines Bankkontos.

### Anerkennung der beruflichen Qualifikation

Auch die Pflegekräfte erhalten bereits in ihren Herkunftsländern eine umfassende Vorbereitung auf Leben und Beruf in Deutschland. Zunächst absolvieren die Teilnehmer, die allesamt über eine abgeschlossene, vor allem naturwissenschaftlich geprägte Krankenpflegeausbildung in ihren Herkunftsländern verfügen, einen Deutschkurs auf B1-Niveau. Während eines fünftägigen Pflegefachkurses wird zudem das Pflegesystem in Deutschland erklärt, beispielsweise die Bedeutung von Grundpflege oder Hygienestandards. Bereits während der Phase der ersten fachlichen Schulungen in den Partnerländern bringen GIZ und ZAV Fachkräfte und Arbeitgeber für Bewerbungsgespräche per Videokonferenz oder vor Ort zusammen, sodass die Fachkräfte zum Zeitpunkt der Ausreise über eine feste Stellenzusage verfügen.

Auch nach der Ankunft werden die Pflegekräfte eng vom Projektteam begleitet. Sie erhalten Sprachkurse, um ihre Deutschkenntnisse mindestens auf B2-Niveau zu verbessern und erwerben in praxisnahen Anpassungskursen die Anerkennung ihrer beruflichen Qualifikation in Deutschland – eine zentrale Voraussetzung für eine langfristige Beschäftigungsperspektive.

**Das Projekt läuft seit über drei Jahren, mehr als 530 Fachkräfte konnten bereits erfolgreich an Pflegeeinrichtungen in ganz Deutschland vermittelt werden.**

Die Rückmeldungen von Arbeitgebern, Fachkräften und den Regierungen der Partnerländer bestätigen den Ansatz des Projektes, ein großes Augenmerk auf Schulung, Beratung und Begleitung zu legen. Diese Sorgfalt zahlt sich langfristig aus, denn das Gros der Pflegeeinrichtungen und Fachkräfte gibt an, dauerhaft miteinander arbeiten zu wollen. Anfängliche Zweifel der Arbeitgeber schwinden in der Regel schnell.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen: Die Gewinnung und Integration internationaler Fachkräfte lohnt sich, sollte aber sorgfältig vorbereitet und begleitet werden. Gefragt sind Kompromiss- und Investitionsbereitschaft sowohl auf Seiten der Fachkräfte als auch der Arbeitgeber. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels liegt es in der Verantwortung der Unternehmen, sich weiter gegenüber qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland zu öffnen, und den Neueinsteigern gute Startbedingungen für eine erfolgreiche Karriere zu ermöglichen.

Auch bei der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen liegt ein Schlüssel für den Erfolg in der sprachlichen Qualifizierung und interkulturellen Vorbereitung beider Seiten. Um langfristige Perspektiven und einen Mehrwert für Arbeitgeber und Zugewanderte zu schaffen, sollte zudem auf bestehenden Qualifikationen der Flüchtlinge aufgebaut werden.

#### Björn Gruber

› ist Leiter des Projektes „Triple Win“ zur Gewinnung internationaler Krankenpflegekräfte bei der GIZ

[bjoern.gruber@giz.de](mailto:bjoern.gruber@giz.de)

#### Christian Wollnik

› ist Berater für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft/Unternehmerische Verantwortung für Entwicklung der GIZ

[christian.wollnik@giz.de](mailto:christian.wollnik@giz.de)



Weitere Informationen zu den Fachkräfteprogrammen von GIZ und ZAV:

➔ [www.giz.de/fachkraeftesicherung](http://www.giz.de/fachkraeftesicherung)

Webseite des Projekts „Triple Win“:

➔ [www.triple-win-pflegekraefte.de](http://www.triple-win-pflegekraefte.de)

## Pfeiffer berät Flüchtlinge und Arbeitgeber

# Es fehlen „festgelegte Trampelpfade“

Welche Schritte müssen Arbeitgeber gehen, die Flüchtlinge einstellen wollen? Welche Unterstützung bieten Bund und Land? Das sind tägliche Fragen an die Sozialwissenschaftlerin **Susanne Pfeiffer**, die beim Caritasverband für den Oberbergischen Kreis Flüchtlinge und Arbeitgeber berät. Mit ihr sprach **Achim Halfmann**.

**CSR NEWS:** Frau Pfeiffer, welche Berufsausbildungen und Qualifikationen bringen die Flüchtlinge in Ihrer Region mit und wo könnten sie in Arbeit integriert werden?

**Susanne Pfeiffer:** Bei den derzeit eintreffenden Flüchtlingen wird nicht sogleich eine Kompetenzanalyse durchgeführt. Andere – humanitäre – Herausforderungen stehen zunächst im Vordergrund. Wenn ich mit den Integrationsbeauftragten in den Kommunen spreche, dann sind sie angesichts der Vielzahl von Flüchtlingen häufig schon mit deren Unterbringung und Versorgung mehr als gefordert. Das Thema Berufsintegration kann an dieser Stelle nicht im Fokus stehen.

**CSR NEWS:** Arbeitsintegration braucht Vorbereitung: Ausreichende sprachliche Kenntnisse werden die zentrale Voraussetzung für den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt bilden.

Und da war es bisher so: Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge finanzierte den Sprachkurs nur für solche Flüchtlinge, die eine Aufenthaltserlaubnis erhalten haben. Diese Menschen leben teilweise über Jahre mit einer Duldung oder Gestattung in Deutschland und brauchen in dieser Zeit schon Sprachkurse. Denn grundsätzlich können sie sich ebenfalls um eine Arbeit bemühen.

**CSR NEWS:** Angesichts der steigenden Flüchtlingszahlen und öffentlichen Absichtserklärungen von Arbeitgeberverbänden, Flüchtlinge in Arbeit zu integrieren, sollte der Bund auf diesem Gebiet doch mehr leisten.

**Susanne Pfeiffer:** Es kommt tatsächlich derzeit einiges in Bewegung. So gibt es neuerdings auch Töpfe, aus denen Sprachkurse für gestattete und geduldete

Flüchtlinge finanziert werden. Allerdings ist es nicht so leicht, das Angebot an Sprachkursen schnell zu erweitern. Denn dafür werden qualifizierte Lehrer gebraucht, und somit müssen Lehrerqualifizierungsmaßnahmen eruiert werden.

**CSR NEWS:** Um die Begriffe richtig zu verstehen: Die besten Chancen auf einen Arbeitsplatz haben Flüchtlinge mit einer Aufenthaltserlaubnis?

**Susanne Pfeiffer:** Genau, diese Gruppe kann langfristig in Deutschland leben und sich ohne Erlaubnis der Ausländerbehörde und ohne Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit um Arbeitsplätze bemühen. Auch Flüchtlinge mit einer „Gestattung“ oder „Duldung“ sind nach drei Monaten Aufenthalt arbeitsberechtigt und können sich somit um einen Arbeitsplatz bemühen. Aber dann prüft die Arbeitsverwaltung in jedem Einzelfall, ob der ihnen von einem Arbeitgeber angebotene Arbeitsplatz nicht auch mit einem deutschen Arbeitsuchenden, einem EU-Bürger oder einem Flüchtling mit Aufenthaltserlaubnis besetzt werden könnte. Ein Arbeitgeber kann einen anerkannten oder geduldeten Flüchtling also nicht ad hoc einstellen, sondern er lässt sich auf die nötige Vorrangprüfung ein, in deren Verlauf sich andere Bewerber vorstellen und begründet abgelehnt werden müssten. Erst nach 15 Monaten Aufenthalt in Deutschland können alle Flüchtlinge ohne diese „Vorrangprüfung“ beschäftigt werden.

**CSR NEWS:** Das Verfahren macht es den potentiellen Arbeitgebern nicht leicht, Flüchtlinge einzustellen.

**Susanne Pfeiffer:** Ja, und hinzu kommt ein zweiter Prüfungsschritt, der diesmal dem Schutz der Flüchtlinge selbst gilt. Geprüft wird die Vergleichbarkeit der Arbeitsbedingungen. Flüchtlinge sollen nicht zu Bil-



**Susanne Pfeiffer,**  
Sozialwissenschaftlerin die  
beim Caritasverband





löhnen beschäftigt oder mit überlangen Arbeitszeiten konfrontiert werden. Diese Prüfung nimmt etwa zwei bis drei Wochen in Anspruch. Ich treffe hier im Oberbergischen Kreis viele Arbeitgeber mit einer hohen Bereitschaft, Flüchtlinge zu beschäftigen. Aber es gibt da noch keine „festgelegten Trampelpfade“ und die Verfahren sind für manchen Unternehmer nicht transparent. Das sind Hindernisse.

**CSR NEWS:** An dieser Stelle setzt Ihre Tätigkeit in der Beratungsstelle an.

Wir können einerseits über das Verfahren informieren. Andererseits kennen wir aber auch den Flüchtling und können etwa seine sprachlichen Fähigkeiten einschätzen. Das vermittelt dem Arbeitgeber wiederum Sicherheit in seiner Entscheidung für den Flüchtling.

ANZEIGE



## WEIHNACHTSAKTION VON ÄRZTE OHNE GRENZEN

**IHR UNTERNEHMEN RETTET LEBEN!** Überraschen Sie Ihre Kunden mit einem besonderen Weihnachtsgeschenk und zeigen Sie damit gleichzeitig Ihr soziales Engagement: Mit Spenden für Menschen in Not! Mehr Informationen und Aktionsmaterialien erhalten Sie unter [www.aerzte-ohne-grenzen.de/weihnachtsspende](http://www.aerzte-ohne-grenzen.de/weihnachtsspende) oder unter 030 700 130-134.

### SPENDENKONTO

Bank für Sozialwirtschaft

IBAN: DE72 3702 0500 0009 7097 00

BIC: BFSWDE33XXX

Stichwort: Firmenweihnachtsspende



**CSR NEWS:** Sie bringen also arbeitssuchende Flüchtlinge und Arbeitgeber mit einem Stellenangebot passgenau zusammen und helfen bei der Bewältigung der administrativen Hürden.

**Susanne Pfeiffer:** Für viele Flüchtlinge und ihre potentiellen Arbeitgeber stellt sich die Frage, wie ausländische Schul-, Studien oder Berufsabschlüsse in Deutschland anerkannt werden. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung bietet dazu das sehr hilfreiche Internetportal „Anerkennung in Deutschland“. Dort lässt sich ermitteln, wo für welche Berufsqualifikationen aus welchen Ländern ein Antrag auf Anerkennung oder Gleichwertigkeit gestellt werden kann. Ein Problem dabei ist, dass viele Flüchtlinge ihre Zeugnisse und Urkunden nicht mitbringen konnten. Manche jüngeren Leute machen sich u.a. deshalb auf die Suche nach einem Ausbildungsplatz, um sich eine neue berufliche Identität zu erarbeiten.

**CSR NEWS:** Sind die Hürden für eine Ausbildung ähnlich hoch wie für die Aufnahme einer Beschäftigung?

**Susanne Pfeiffer:** Nein, für Flüchtlinge mit Duldung oder Aufenthaltsgestattung entfällt bei der Aufnahme einer Ausbildung die Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit. Ausbildungsbetriebe dürfen Flüchtlingen zudem ein sogenanntes Orientierungspraktikum anbieten – bis zu drei Monaten unbezahlt. Das ist vor einer regulären Arbeitsaufnahme nicht möglich, obwohl auch hier ein vorheriges Kennenlernen sinnvoll sein könnte. Zur Vorbereitung von Arbeitsaufnahmen außerhalb einer Ausbildung bietet sich die Möglichkeit einer Hospitation. Allerdings darf der Hospitant seinen Kollegen nur „über die Schulter schauen“ und nicht





selbst Hand anlegen. Dieser kann dann eine mindestlohngebundene und zustimmungspflichtige Probebeschäftigung folgen, bevor es dann bestenfalls zum Unterschreiben eines Arbeitsvertrags kommt.

**CSR NEWS:** Welche Chancen besitzen Flüchtlinge auf ein Studium an einer deutschen Hochschule oder Universität?

**Susanne Pfeiffer:** Die ersten deutschen Hochschulen wenden sich gezielt den Flüchtlingen zu. So bietet beispielsweise die Universität Köln – gut erreichbar für die Flüchtlinge im Kreis Oberberg – auf ihrer Homepage dieser Zielgruppe eine Beratung zur Studienaufnahme an. Schulabschlüsse, die im Heimatland eine Hochschulzugangsberechtigung haben, sind in Deutschland im Grundsatz anerkannt, d.h. die Hochschulen entscheiden im eigenen Ermessen, ob mit vorliegenden Unterlagen ein Studium aufgenommen werden kann. Sie richten sich nach den Vorgaben des Internetportals des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Anerkennung in Deutschland“. Andererseits sind von den Flüchtlingen weitergehende Sprachkenntnisse gefordert als für eine Berufsaufnahme. Diese wiederum unterstützen die Hochschulen mit eigenen Sprachkursen und der DSH-Sprachprüfung. Flüchtlinge mit Aufenthaltserlaubnis können unter den üblichen Bedingungen BaföG beantragen, was allerdings aufgrund der dort geltenden Altersbedingungen nur einer kleinen Gruppe zugutekommt. Und bei Flüchtlingen mit einer Duldung oder Gestattung gilt die Residenzpflicht: Sie müssen den Studienplatz von den ihnen zugewiesenen Wohnorten aus erreichen, sofern sie den Unterhalt nicht selbst bestreiten können.

**CSR NEWS:** Werden wir in Deutschland angesichts der steigenden Zahlen an Flüchtlingen in unserer Mitte besser bei deren Arbeitsintegration?

**Susanne Pfeiffer:** Es bewegt sich vieles. Ein Beispiel aus der Arbeitsverwaltung: Wer als Flüchtling drei Monate in Deutschland lebt, kann sich grundsätzlich bei den Arbeitsagenturen arbeitssuchend melden. Da Arbeitsagenturen bei anerkannten Flüchtlingen nicht zuständig sind, bei gestatteten und geduldeten

aufgrund der Bezüge auf Basis des Asylbewerberleistungsgesetzes nun aber zuständig werden, sind diese nun mit einer neuen Personengruppe konfrontiert.

**An einigen Dienststellen der Bundesagentur für Arbeit wurden daher „Integrationpoints“ erprobt, spezielle Anlaufpunkte für Flüchtlinge.**

Nach deren erfolgreicher Erprobung sollen die „Integrationpoints“ nun in viele Arbeitsagenturen integriert werden.

Mein Eindruck ist: Viele Betriebe sind bereit, Flüchtlinge aufzunehmen, stehen aber vor undurchsichtigen bürokratischen Hürden. Jetzt müssen zügigere Abläufe und insbesondere ein neues zustimmungs- und mindestlohnfreies „Erprobungs-Praktikums-Modell“ her, die eine Arbeitsaufnahme von Flüchtlingen attraktiv machen. Und das muss schnell genug gelingen, damit sich Betriebe nicht enttäuscht abwenden. Die Anfang 2016 startende BA-Maßnahme „Perspektive für Flüchtlinge“ (PerF) geht darauf ein. Ein erster Schritt, dem weitere folgen müssen.

**Vielen Dank für das Gespräch!**



Informationen zur Anerkennung von Bildungsabschlüssen finden Sie hier:  
[www.anerkennung-in-deutschland.de](http://www.anerkennung-in-deutschland.de)



**Achim Halfmann**

› ist Geschäftsführender Redakteur von CSR NEWS und lebt im Bergischen Land.

[achim.halfmann@csr-news.net](mailto:achim.halfmann@csr-news.net)

## Softwaresysteme für das Nachhaltigkeits-Management

# Richtig auswählen – richtig implementieren

Die Excel-Tabelle, lange Zeit wichtigste technische Grundlage des Nachhaltigkeitsreportings, wird zunehmend von spezialisierten Softwarelösungen abgelöst. In den vergangenen Jahren hat sich nicht nur das Reporting selber stark verändert, sondern auch der Markt für Nachhaltigkeits-Management-Software. Eine neue Untersuchung des Beratungsunternehmens brands&values schafft einen ersten Überblick.

■ Thomas Feldhaus



**Karsten Muuß**, Spezialist für Nachhaltigkeitssoftware bei brands&values

International sind derzeit rund 100 Anbieter spezieller Softwarelösungen zum Nachhaltigkeitsmanagement auf dem Markt – mit teilweise sehr unterschiedlichem Profil. Zeit also für einen neuen Überblick, denn brands&values erstmalig vor drei Jahren erstellt hatte. Seitdem haben sich die Anforderungen an das Nachhaltigkeitsreporting verändert, beispielsweise durch den neuen GRI-Standard G4 oder die zukünftig geltenden Berichtspflichten. Zudem nimmt die Anzahl der Unternehmen, die einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen in jedem Jahr zu. Waren es vor einigen Jahren noch hauptsächlich international tätige, große Konzerne, sind es inzwischen zunehmend auch Mittelständler. All diese Entwicklungen haben auch den Markt der Softwarelösungen beeinflusst. „In unserer ersten Untersuchung standen noch die DAX-Unternehmen im Fokus der Anbieter, heute sind es zunehmend auch die Mittelständler“, sagt Karsten Muuß, Spezialist für Nachhaltigkeitssoftware bei brands&values und Autor der Studie. Tatsächlich planen immer mehr mittelständische Betriebe in den kommenden Jahren die Einfüh-

rung einer Softwarelösung für ihr Nachhaltigkeitsmanagement.

## Trend zur modularen, maßgeschneiderten Lösung

Betrachtet man ausgewählte Softwarelösungen, wird ein weiterer Trend deutlich; der zur Modularisierung. Muuß: „Noch vor einigen Jahren hatten Unternehmen oftmals eine große Lösung, deren Möglichkeiten sie nur zum kleinen Teil nutzen konnten. Inzwischen geht der Trend zur modularen, maßgeschneiderten Lösung, bei der nur die Teile gekauft und implementiert werden, die auch wirklich benötigt werden.“ Denn es hat sich in der Vergangenheit gezeigt, wie unterschiedlich die Bedürfnisse und Nutzungsanforderungen der verschiedenen Unternehmen und Branchen sind. Doch genau diese Entwicklung ist es auch, die einen umfassenden Überblick über das Angebot fast unmöglich macht. Alleine von den acht, für die Studie genauer untersuchten Lösungen, werden rund 100 verschiedene Wahlmodule angeboten. Woran sollten sich Unternehmen als orientieren? Muuß: „Grundsätzlich ist die Berichterstattung

Projektplan des Auswahl- und Implementierungsprozesses für Nachhaltigkeits-Management-Software bis zum Nachhaltigkeitsbericht





mit jeder Lösung möglich“. Die Tücken bzw. Vorteile zeigen sich im Detail, beispielsweise wenn Daten, die für einen GRI-Bericht erhoben werden auch für das CDP-Reporting genutzt werden können. Rund 220 Einzelkriterien kann ein Kriterienkatalog umfassen, anhand derer die richtige Lösung ausgewählt werden kann. Neben der Vermeidung von Medienbrüchen oder einem geeigneten Schnittstellenmanagement gehören vor allem Kosten- und Zeitersparnisse dazu. Und die möglichen Standards sind von zentraler Bedeutung. So sollten GRI, DNK, SASB, DJSI, CDP und UN Global Compact zur Ausstattung gehören, insbesondere für Unternehmen, die nach mehreren Standards berichten. Je besser die unterschiedlichen Standardanforderungen im System miteinander verknüpft sind, umso einfacher lassen sich die Berichte erstellen, ohne lästige Doppelerfassung und unter Vermeidung potenzieller Fehlerquellen. Zu den zentralen Themen gehört dabei auch, in welchem Umfang und mit welcher Tiefe die Lieferkette einbezogen werden kann. „Ein wichtiges Thema, dass die Softwareanbieter treibt“, so Muuß. Dabei sind die Anforderungen je nach Branche noch sehr unterschiedlich. So müssen Einzelhändler beispielsweise bis zu 70.000 Lieferanten abbilden können. Hinzu kommt die Frage nach den „Tier“-Stufen – wie viele Vorlieferanten müssen berücksichtigt werden. Muuß: „Hier geht es dann auch in Richtung Big-Data“.

### Acht Anbieter im Detail-Check

Für die aktuelle Untersuchung hat Muuß acht Anbieter genauer unter die Lupe genommen. Sie sind alle in der Lage, mittlere bis große Unternehmen sinnvoll im Nachhaltigkeitsmanagement zu unterstützen. Mit 360report wurde zudem ein Anbieter aufgenommen, der sich speziell auch für KMU eignet und dessen Angebot als unkompliziert und einfach bewertet wurde. Unter anderem weil es Anwender ohne spezifische Nachhaltigkeitskenntnisse gut unterstützt. Zu den untersuchten Anbietern gehören WeSustain, deren Lösung als kollaborativ

und modern bewertet wurde, die stellvertretend für eine neue Generation von Nachhaltigkeits-Management-Software steht. Daneben wird der finnische Anbieter Tofuture CSM untersucht, der seit 2002 überwiegend auf dem skandinavischen Markt aktiv ist. Die Lösung wird als intuitiv und partizipativ bewertet. Mit Kunden wie BASF oder Union Investment wird der Anbieter thinkstep SoFi vorgestellt, dessen Softwarelösung als detailliert und leistungsfähig beschrieben wird. Das Angebot von SAP wird derzeit erneuert, gilt aber auf Basis der bestehenden Lösung als integriert und vertraut, vor allem weil es problemlos in einer bestehenden SAP ERP-Umgebung läuft.

Zu den festen Größen gehört auch der, bereits seit 2000 aktive, französische Anbieter Enablon. Zu den Kunden gehören unter anderem große Konzerne wie Volkswagen oder Beiersdorf. Die Software wird als umfassend und modular bewertet, die Anforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement breiter abdeckt als andere Anbieter. Der britische Anbieter cr360 bietet seine gleichnamige Software seit 2002 an und wird in Deutschland unter anderem von der Otto-Group eingesetzt. Als klar und flexibel wird die Lösung bewertet, die neben einem Basissystem um weitere Spezialmodule ergänzt werden kann. Vom Bodensee kommt der Anbieter CG Controlling, der seit 2014 die Software cii – collect – integrate – improve anbietet. Intelligent und anpassungsfähig ist sie laut Bewertung, unter anderem weil sie Denkweisen aus Controlling und Kostenrechnung gut mit Nachhaltigkeitsaspekten kombinieren kann.

Die Studie „Nachhaltigkeit Managen 2.0“ ist bei brands&values erhältlich. In den kommenden Monaten werden wir in Zusammenarbeit mit brands&values die einzelnen Softwarelösungen in einer Webinar-Reihe vorstellen. Auf CSR-NEWS werden die Termine bekannt gegeben. Ihr Interesse können Sie aber schon jetzt mit einer E-Mail an [redaktion@csr-news.net](mailto:redaktion@csr-news.net) bekunden.



**Thomas Feldhaus**

› ist freier Wirtschafts-journalist in Norden  
[thomas.feldhaus@csr-news.net](mailto:thomas.feldhaus@csr-news.net)



## Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik

# Wandel durch Haltung

Unter dem Titel „Sustainable Development Goals – Wie weiter?“ richtete das DNWE am 2. Oktober 2015 in Frankfurt am Main den Business-Ethics-Summit 2015 aus: „Wandel beginnt in den Köpfen“, so eine Erkenntnis der Konferenz. Ein Tagungsbericht.

■ Christoph Golbeck

**I**m Mittelpunkt der Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE), erstmals ausgerichtet als eintägiger Summit, standen die „Sustainable Development Goals“ der Vereinten Nationen. Diese 17 Entwicklungsziele wurden eine Woche zuvor durch die UN-Generalversammlung in New York verabschiedet.

So war es auch ein bewegender Augenzeugenbericht vom East River, der die grundlegende Tonlage der Frankfurter Veranstaltung vorwegnahm. Der Kuratoriumsvorsitzende des DNWE, Klaus Leisinger, berichtete von einer „seltenen, sogar einzigartig einvernehmlichen Atmosphäre“ in der Generalversammlung. Erstmals in der Geschichte der Vereinten Nationen sei die Agenda nicht bis zur letzten Minute verhandelt worden, sondern stand bereits Wochen zuvor fest. In einer sehr umsetzungsorientierten Arbeitsatmosphäre wurde nicht mehr um einzelne Paragraphen gefeilscht, sondern bereits am großen Ganzen gearbeitet. Klaus Töpfer bestätigte diesen vielversprechenden Eindruck in einer Keynote. Er hätte es nicht für möglich gehalten, so der frühere Exekutivdirektor des Umweltprogramms der Vereinten Nationen, dass nur drei Jahre nach dem Scheitern von Rio+20 die Sustainable Development Goals (SDG) derart einvernehmlich verabschiedet werden. „Es muss wohl gute Gründe dafür geben“, so Töpfer. Daher konzentrierte sich das High-Level Plenary Meeting der UN bereits auf konkrete Umsetzungsfragen. Diese Geisteshaltung der Tat prägte auch den Frankfurter Business-Ethics-Summit.

### Gemeinsame Sprache finden

Bereits in den ersten Inputs des Business-Ethics-Summits stand die Forderung im Mittelpunkt, die häufig sehr theoretische Wirtschaftsethik stärker auf den Boden der Tatsachen zu holen. Dafür prägte Joachim Fetzer im Eröffnungsstatement den

Begriff der „Erdung“. Der SDG-Prozess mit seinen multiplen Handlungsnotwendigkeiten könne diese Erdung der akademischen Debatte stark befördern. So erkannte Andreas Suchanek im Spannungsverhältnis von Enthusiasmus und Erdung eine entscheidende Triebfeder des Nachhaltigkeitsdiskurses. Die Umsetzung der SDGs sei daher eine fortgesetzte Suche nach der richtigen Mischung von „Passion und Commitment“, wodurch „Utopien Realität werden“ könnten. Josef Wieland spitzte weiter zu: Wir könnten nicht als gesichert voraussetzen, ob alle Menschen verstehen, dass wir zwar in einer „kulturell verschiedenen, aber am Ende doch in einer Welt“ lebten. Bei der Umsetzung der SDGs dürften wir uns daher nicht zu stark vom technischen Sachverstand der Ingenieure leiten lassen. Vielmehr müsse im Mittelpunkt unserer Auseinandersetzung mit den 17 UN-Entwicklungszielen eine jeweils angemessene Sprache stehen.

In dieser Einsicht in die Notwendigkeit einer gemeinsamen Sprachfähigkeit fand der Summit seinen gemeinsamen Nenner.

***Es bestand am Ende des Tages Einigkeit darüber, dass der Erfolg oder Misserfolg der SDGs davon abhängen wird, ob wir es als Weltgemeinschaft schaffen, die Köpfe der Menschen zu erreichen.***

Zugleich wurde deutlich, dass gerade in dieser mentalen Anforderung eine geradezu utopische Dimension liegt. So verdeutlichte Leisinger anschaulich, dass wir nicht nur vor der Mammutaufgabe stehen, einen Return on Investment definieren zu müssen, dessen Rendite sich erst in





15 bis 30 Jahren einstellt. Utopisch erscheinen die SDGs vor allem auch, weil Wertschöpfung diesmal nicht Wachstum bedeutet. Nicht MEHR ist das Ziel, sondern NICHTS. Schon deswegen könne es bei der Umsetzung der SDGs nicht alleine um Messbarkeit oder das Setzen spezifischer Standards gehen, ergänzte Töpfer. Entscheidend werde eher sein, ob wir alle Menschen beim Ingangsetzen eines nachhaltigen Umbaus von Wirtschaft und Gesellschaft mitnehmen. „Transforming our World“, so der Untertitel des UN-Programms, ist eben die moralische Aufgabe jedes Einzelnen.

### Wandel durch Haltung ist alternativlos!

Die Verwirklichung der SDGs als globaler Reformagenda 2030 setzt daher ein massives Umdenken aller Menschen voraus. Und ja, angesichts des fortgeschrittenen industriellen Raubbaus an Umwelt und Natur bliebe jeder Rettungsversuch utopisch, der ohne technischen Sachverstand auskommen wollte. Wir werden aber erst recht scheitern, so der Tenor der Tagung, wenn wir unser moralisches Koordinatensystem nicht entscheidend anpassen. Der Wandel beginnt in den Köpfen – aller Menschen.

Es ist der Verdienst der Tagung, die in Kooperation mit dem deutschen „Sustainable Development Solutions Network“ ausgerichtet wurde, diese Ambivalenz aus Expertise und Vermittlungsfähigkeit näher beleuchtet zu haben. Also jene Geisteshaltung der Tat, in der Klimagipfel mit belastbaren Ergebnissen genauso notwendig sind wie das Bekenntnis jedes Einzelnen zum Transformationsprozess. Dafür müssen Multiplikatoren immer wieder Augenhöhe herstellen, denn der Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft setzt individuelle Verantwortungsübernahmen

voraus. Auf der Unternehmensebene beispielsweise, so erläuterte der Vorsitzende der Tchibo-Geschäftsführung, Markus Conrad, treffend, würde die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen daher „ganz entscheidend von der Gesellschafterstruktur abhängen“. Letztlich ginge es darum, ob die „Geschäftsführung die Eigentümer kennt und sich nicht selbst dafür hält“.

### DNWE im Wandel

Noch ein Wort zum Wandel im Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V.: Unmittelbar im Anschluss an die Tagung fand dessen Mitgliederversammlung statt. Sie stellt einen wichtigen Meilenstein im Strategieprozess des Vereins dar, sowohl hinsichtlich der personellen Neuaufstellung des Vorstandes wie auch mit Blick auf die inhaltliche Weiterentwicklung. Drei Vorstandsmitglieder verlängerten ihre Mandate nicht, darunter der Autor dieser Zeilen. Zugleich wurden sechs neue Mitglieder berufen. Das nun neunköpfige Gremium repräsentiert ein außergewöhnlich breites Erfahrungs- und Wissensspektrum, um die bereits angestoßene inhaltliche Neuausrichtung zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Dabei steht vor allem der Dreischritt „Vernetzen, Reflektieren und Wirken“ im Vordergrund, um als Multistakeholder-Plattform an Sichtbarkeit zu gewinnen. In Frankfurt war fühlbar, wie weit das DNWE auf diesem Weg bereits vorangekommen ist.



Das DNWE im Internet: [www.dnwe.de](http://www.dnwe.de)  
Business-Ethics-Summit 2015, Tagungsdokumentation, Fotos der Veranstaltung:  
[www.dnwe.de/business-ethics-summit-2015.html](http://www.dnwe.de/business-ethics-summit-2015.html)



**Dr. Christoph Golbeck**

› ist Politologe und Mitglied der Geschäftsleitung der Autohaus Golbeck GmbH, Berlin, ist Gründungsvorstand des Vereins „Unternehmen – Verantwortung – Gesellschaft e. V.“

[golbeck@dnwe.de](mailto:golbeck@dnwe.de)

## 1. CSR-Kommunikationskongress

# CSR braucht Ehrlichkeit

„Der Ehrliche ist der Dumme“, dieser Ausspruch, der zwischenzeitlich sogar einen Buchtitel zierte, scheint so gar nicht für die CSR-Kommunikation zu gelten. Zumindest in diesem Fall scheint genau das Gegenteil richtig. Ehrlichkeit war das Wort des Tages auf dem

### 1. CSR-Kommunikationskongress in Osnabrück.

■ Thomas Feldhaus



**Riccardo Wagner,**  
Mitorganisator und Leiter  
des Arbeitskreis CSR-Kom-  
munikation beim DPRG.  
„2017 wird es eine Fort-  
setzung geben“.

CSR und die Kommunikation darüber gehören zusammen, das wurde in Osnabrück schon durch die 200 Teilnehmer verdeutlicht. Ein großer Teil gehörte zu den Kommunikationsfachleuten, etwas weniger waren ausschließlich für CSR zuständig und ein kleinerer Teil repräsentierte die Schnittmenge aus beiden Disziplinen. Das ausgerechnet Ehrlichkeit zum Wort des Tages wurde, dafür sorgte schon Keynote-Speaker Marc Winkelmann, Chefredakteur des Magazins enorm. Dabei hat er so seine Schwierigkeiten mit dem Begriff CSR und fühlte sich gar nicht so recht dazu berufen, ausgerechnet CSR-Experten einen Vortrag zu halten. Aus Sicht eines Medienvertreters empfahl er den Anwesenden auch, den Begriff möglichst zu vermeiden, wenn man breitere Bevölkerungsschichten erreichen wolle. Es gehe um die großen Fragen, denen sich Unternehmen stellen sollten, und so appellierte er: „Seien sie mutig und seien sie ehrlich“. Diese Worte sollten den weiteren Verlauf der Veranstaltung begleiten.

Doch schnell wurde deutlich, dass das mit der Ehrlichkeit gar nicht so einfach ist. Es beginnt schon mit den Begrifflichkeiten. Im Zusammenhang mit Ehrlichkeit taucht schnell auch der Begriff der Glaubwürdigkeit auf. Ob ein Unternehmen glaubwürdig kommuniziere, liege ausschließlich in der Betrachtung des Rezipienten und könne keinesfalls von sich selber behauptet werden, sagte beispielsweise Prof. Ulrike Röttger von der Universität Münster. Sie diskutierte mit Achim Lohrie, Leiter der Unternehmensverantwortung bei Tchibo, Andreas Novak aus dem Vorstand von Transparency International Deutschland und Jens Wichtermann, Direktor Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement der Vaillant Group, über Glaubwürdigkeit versus Greenwashing in der CSR-Kommunikation. Einig war man sich, dass CSR immer am Anfang stehen müsse, die Kommunikation darüber erst später erfolgen sollte. Bei Tchibo

habe man sich beispielsweise erst jahrelang mit der Lieferkette beschäftigt, bevor man mit Nachhaltigkeitsthemen an die Öffentlichkeit gegangen sei, erläuterte Achim Lohrie.

Tatsächlich standen dabei zunächst die Produkte aus dem Non-Food-Bereich im Zentrum der Überlegungen, mit denen der Kaffeeröster rund 60 Prozent seines Umsatzes erwirtschaftet. Inzwischen kann das Unternehmen auch beachtliche Erfolge vermelden, beispielsweise beim Einsatz von Biobaumwolle. Im ursprünglichen Kerngeschäft, dem Handel mit Kaffee, hat Tchibo aber noch Nachholbedarf. An diesem Beispiel wurde die Problematik mit der Ehrlichkeit deutlich. Über die Nachhaltig-



v.l. Andreas Novak, Achim Lohrie, Moderatorin Susanne Bergius, Jens Wichtermann, Prof. Ulrike Röttger

keitsbemühungen im Bereich der Kaffee-Lieferkette kommuniziert Tchibo nämlich wesentlich zurückhaltender. Ehrlichkeit in der CSR-Kommunikation bedeutet aber auch, über Versäumnisse, Fehler, noch nicht erreichte Ziele und die Schwierigkeiten auf dem Weg dorthin zu berichten. Wird dies in der Unternehmenskommunikation beherrzigt, dann kann auch Glaubwürdigkeit entstehen, so das Fazit der Diskussion.



Auf der Internetseite des CSR-Kommunikationskongresses wurden zu allen behandelten Themen kleinere Berichte veröffentlicht:

www.csr-kongress.de

Der Arbeitskreis CSR-Kommunikation bei der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) bietet Kommunikationsmanagern und Beratern in Unternehmen und Agenturen eine Plattform, sich mit den Entwicklungen, Herausforderungen und Chancen des Themenfelds CSR vertraut zu machen und aktiv an der Weiterentwicklung dieses Kommunikationsfeldes mitzuwirken. [www.dprg.de](http://www.dprg.de)



# Partnernetzwerk/20-1

## AKZENTE BEI DER DPRG-TAGUNG ZU CSR

Bei der Tagung am 13.11.2015 in Osnabrück trafen sich Kommunikations- und CSR-Verantwortliche. Im Workshop zur „Zukunft des Reporting“ plädierte akzente-Geschäftsführerin Sabine Braun dafür, CSR-Reporting als strategisches Instrument im Veränderungsprozess zu begreifen und sich nicht immer an der Frage aufzuhalten, wer das denn lese. Primärer Nutzen sei die interne Transparenz zu nicht-finanziellen Aspekten, die als Basis für unternehmerische Zielsetzungen unabdingbar sei. Damit biete das Reporting zudem die notwendige Substanz für eine ehrliche Kommunikation gegenüber den verschiedenen Zielgruppen. Für die Zukunft erwartet Sabine Braun noch mehr Kreativität bei zielgruppengerechten Formaten. Zugleich hofft sie auf mehr Wahrhaftigkeit durch eine stärkere Orientierung an internationalen Zielsetzungen wie den Sustainable Development Goals.

❖ [www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/)

## GREEN VISIONS WEEK: GRAVITY LIGHT

Nach wie vor leben 20 Prozent der Erdbevölkerung ohne Zugang zu Strom. Das sind knapp 600 Millionen Menschen, also jede fünfte Person weltweit. Die Zahl wird auch in kommenden Jahren konstant bleiben, da die Erdbevölkerung wächst. Ohne Zugang zu Elektrizität kein Zugang zu elektrischem Licht. Gravity Light ermöglicht es Menschen, die keinen Stromanschluss haben, einen Zugang zu elektrischem Licht; auch ohne Batterien. Die Funktionslogik ähnelt einem Fahrraddynamo. Ein Gewicht von 12 kg erzeugt eine langsame Bewegung, die wiederum einen Generator antreibt. Für eine begrenzte Zeit, in Abhängigkeit von der Höhe des Gewichts, wird Licht erzeugt. Mit ihrer Erfindung lösen die Gründer von Gravity Light ein großes Problem.

❖ [www.csr-news.net/20\\_StartGreen](http://www.csr-news.net/20_StartGreen)

## DIE CSR-BERICHTSPFLICHT: MIT N-KOMPASS EINFACH ZUM NACHHALTIGKEITSBERICHT

Der N-Kompass bietet dem Mittelstand konkrete Unterstützung: In der N-Kompass-Analyse erfasste Daten und ergänzende Angaben aus den Fachabteilungen oder von externen Stakeholdern werden ab sofort automatisch den DNK-Kriterien zugeordnet. Der CSR-Verantwortliche im Unternehmen kann anschließend die Daten und Kommentare einfach in den gewünschten Wortlaut bringen. Orientierung und zusätzliche Impulse liefern dabei Best-Practice-Formulierungen aus anderen Entsprechenserklärungen. Als offizieller Schulungspartner des DNK bietet der N-Kompass auf Anfrage für Unternehmen und Kommunikationsverantwortliche Einstiegsseminare rund um das Thema DNK-Reporting an. Ausführliche Informationen rund um das Thema der externen Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten wird es in der N-Kompass-Praxisreihe in Form eines neuen Fachdossiers „Externe Kommunikation und Nachhaltigkeitsbericht“ geben.

❖ [www.csr-news.net/20\\_n-kompass](http://www.csr-news.net/20_n-kompass)

## NEUE KLIMASCHUTZ-UNTERNEHMEN AUSGEZEICHNET

Am 28.10.2015 hat Bundesumweltministerin Barbara Hendricks zwei Unternehmen für ihre besonderen Klimaschutzleistungen ausgezeichnet und ihr Engagement mit der Aufnahme in die Exzellenzinitiative „Klimaschutz-Unternehmen“ gewürdigt. Die Berliner Eismanufaktur Florida Eis und das Kreativhotel Luise aus Erlangen zeigen die Innovationsstärke von kleinen und mittleren Unternehmen unterschiedlichster Branchen im Klimaschutz. Bei der Urkundenverleihung sagte Bundesumweltministerin Hendricks: „Klimaschutz ist nicht nur eine ethische Verpflichtung, sondern auch ein ökonomischer Vorteil.“

❖ [www.csr-news.net/20\\_klimaschutz-unternehmen](http://www.csr-news.net/20_klimaschutz-unternehmen)

## VON AUSZUBILDENDEN LERNEN: ENERGIE-BOTSCHAFTER BEI THIMM

Die THIMM Gruppe beteiligt sich seit Frühjahr 2015 an dem Projekt Energy Scouts der Industrie- und Handelskammer. Dabei werden Auszubildende zu Energiespar-Botschaftern im Unternehmen qualifiziert. Durch Workshops und eine eigene Projektarbeit werden die Auszubildenden für Klimaschutz und Energieeffizienz sensibilisiert und befähigt, Potenziale zum Energie sparen im betrieblichen Umfeld zu erkennen und zu nutzen.

❖ [www.csr-news.net/20\\_Thimm](http://www.csr-news.net/20_Thimm)



# Partnernetzwerk/20-2

## ZUWANDERUNG ALS POTENZIAL: VON DER VISION ZUR KONKRETEN IDEE

Leipziger Führungskräfte entwerfen in einer Zukunftswerkstatt konkrete Konzepte, mit denen die Potenziale aus Zuwanderung für Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig gehoben werden. Internationalisierung Leipzigs und der hiesigen Unternehmen, Erschließung neuer Märkte, Innovationen in Verfahren und Produkten durch neue Denkweisen, Behebung des Fachkräftemangels ... So die Visionen für Leipzigs Wirtschaft 2030, wenn nach der These einer heute in Leipzig stattfindenden Zukunftswerkstatt 30 Prozent der Mitarbeiter in Unternehmen einen Migrationshintergrund haben. Mit der Schärfung des Bewusstseins für diese positiven Potenziale, die Zuwanderung bringen kann, begann die Zukunftswerkstatt im Leipziger Programm „Mitarbeiter für Verantwortung“. 20 Führungskräfte konzipierten unter der Leitung von IdeenQuartier – CSR und Kommunikation GmbH erste konkrete Lösungsansätze für die effektive Integration von Migranten in die heimische Wirtschaft.

❖ [www.csr-news.net/20\\_ideenquartier](http://www.csr-news.net/20_ideenquartier)

## BSD CONSULTING: GRI ZERTIFIZIERTES TRAINING IN ZÜRICH

In diesem zweitägigen GRI-zertifizierten Training wird das nötige Wissen vermittelt, um einen an GRI orientierten Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Die Teilnehmenden erhalten konkrete Handlungsempfehlungen, wie sie mit überschaubarem Aufwand einen qualitativ hochstehenden Nachhaltigkeitsbericht erstellen können, der auf die wesentlichen Themen fokussiert und gezielt ihre relevanten Stakeholder anspricht. Die Schulung basiert auf dem offiziellen GRI-G4-Berichtsrahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung und wird anhand lokaler Beispiele veranschaulicht. Ein Überblick über Trends in der Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt sicher, dass die Teilnehmenden über die aktuellen Entwicklungen informiert sind. Präsentationen, Fallstudien, Gruppenarbeiten und Best Practices Beispiele runden die Schulung ab.

❖ [www.csr-news.net/20\\_bsd-consulting](http://www.csr-news.net/20_bsd-consulting)

## HYPOVEREINSBANK FÜHRENDER FINANZIERER IM BEREICH ERNEUERBARER ENERGIEN

Mit einem Portfolio von aktuell über € 4 Mrd. gehört die HypoVereinsbank europaweit zu den bedeutendsten Finanzierern klimafreundlicher Energien. Durch Finanzierungslösungen für neue Technologien, Windparks und Kraftwerksbauvorhaben leistet die Bank seit Jahren einen Beitrag zur Energiewende. Mit BARD Offshore 1 hat die HypoVereinsbank beispielsweise den größten kommerziellen Windpark in der Nordsee finanziert. Mit 80 Windkraftanlagen ist der Hochsee-Windpark darauf ausgelegt, den Strombedarf von mehr als 400.000 Haushalten abzudecken. Pro Jahr erzeugt er über 1,6 Mrd. kWh Strom und vermeidet ca. 880.000 Tonnen CO<sub>2</sub>. Im Wind-Onshore-Geschäft wurden allein im ersten Halb-jahr 2015 Abschlüsse in Höhe von rund € 100 Mio. getätigt. „Erneuerbare Energien sind für die Bank ein Wachstumsfeld, das zunehmend an Bedeutung gewinnt. Damit leisten wir einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz und unterstreichen unsere Vorreiterrolle in diesem Bereich“, sagt Stefan Löbbert, Leiter Nachhaltigkeitsmanagement der HypoVereinsbank, anlässlich der Vorstellung des Nachhaltigkeitsberichtes.

❖ [www.csr-news.net/20\\_hypo\\_vereinsbank](http://www.csr-news.net/20_hypo_vereinsbank)

## SELFIE-AKTION: C&A-MITARBEITER POSTEN ZU INSPIRIERENDEN FRAUEN

„Inspiring Women“: Unter diesem Motto haben über 23.000 C&A-Mitarbeiter ein Selfie gepostet, von inspirierenden Frauen berichtet und so Unternehmensspenden generiert. Mehr als eine Million Euro kamen bei der in diesem Jahr erstmals gestarteten Aktion zusammen. Neben den damit unterstützten Organisationen profitierten die Mitarbeiter selbst von der Idee, die sie zu neuen Themen miteinander ins Gespräch brachte. Auf einer eigens eingerichteten Website konnten C&A-Angestellte aus 28 Geschäftseinheiten weltweit Selfies hochladen und dabei Geschichten über die Frauen erzählen, die ihr Leben besonders inspiriert haben. Für jede dieser Geschichten stellte das Unternehmen einen Spendenbetrag bereit. Ein Teil der Erlöse geht an den Global Fund For Women.

❖ [www.csr-news.net/20\\_C&A](http://www.csr-news.net/20_C&A)

## WESUSTAIN IST SASB-ERP-PARTNER

Ein wichtiges Anliegen ist es WeSustain, allen Kunden den einfachen und verlässlichen Zugang zu allen relevanten Nachhaltigkeitsstandards zu gewähren. Mit der Verifizierung als ERP-Partner des Sustainability Accounting Standards Board (SASB) ist mit WeSustain nun auch ein Reporting entsprechend der 80 branchenspezifischen SASB-Standards möglich. Das US-amerikanische Sustainability Accounting Standards Board unterstützt Unternehmen weltweit mittels seiner spezifischen Rechnungslegungsstandards bei Identifikation und Management von CSR-bezogenen Themen mit Einfluss auf finanzielle Aspekte. So stellen die SASB-Grundsätze – anders als viele stakeholder-orientierte Standards – auch vorrangig die Informationsversorgung der Shareholder in den Mittelpunkt und dienen diesen als Entscheidungs- und Vergleichsbasis. Gemeinsam mit den Vorschriften des FASB sollen sie Investoren einen umfassenden Überblick über die Gesamtunternehmenssituation erlauben. SASB wurde 2011 als unabhängige Organisation gegründet und hat ihren Sitz in San Francisco (USA). Die ausgegebenen Standards stellen eine Ergänzung zu den Rahmenwerken u.a. von GRI und IIRC dar.

❖ [www.csr-news.net/20\\_wesustain](http://www.csr-news.net/20_wesustain)

## AKTIV FÜR DEN KLIMASCHUTZ – INNOVATIVE PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN VON UNTERNEHMEN

Die globale Erwärmung ist eine der gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. 2015 ist ein entscheidendes Jahr, um den vom Menschen verursachten Klimawandel zu begegnen. Bei der UN-Klimakonferenz COP21 in Paris soll ein Nachfolgeabkommen für das Kyoto-Protokoll mit verbindlichen Klimazielen vereinbart werden, um die globale Erwärmung auf weniger als zwei Grad Celsius zu begrenzen. Ansatzpunkte und Beispiele für innovative Klimaschutzlösungen von Unternehmen stellt eine neue Broschüre des UPJ-Netzwerks vor. Die Broschüre stellt sieben Beispiele für innovative Klimaschutzlösungen vor, die von den Unternehmen Commerzbank, dibella, ista, Nassauische Heimstätte/Wohnstadt, Telefónica Deutschland, Veolia Deutschland sowie WILO entwickelt und umgesetzt wurden. Die Bandbreite reicht von nachhaltigen Angeboten für den individuellen Personenverkehr über Produkte und Dienstleistungen, die in Haushalten, Wohnquartieren und Betrieben die Energiewende einleiten, bis hin zu Instrumenten und Verfahren, die einzelne Stufen der betrieblichen Wertschöpfungskette klimafreundlicher gestalten.

❖ [www.csr-news.net/20\\_upj](http://www.csr-news.net/20_upj)

## COCA-COLA DEUTSCHLAND ERHÄLT AUSZEICHNUNG FÜR NEUE VERPACKUNG

Am 28. September 2015 gewann Coca-Cola den Deutschen Verpackungspreis 2015 für Coca-Cola Life, die rPET-Einwegpfandflasche, die zu 100 Prozent aus recyceltem Polyethylenterephthalat (PET) besteht. Die Jury lobte die Verpackung als Beleg dafür, „dass Nachhaltigkeit und Design, Umweltschutz und Innovation zusammengehen können“ und sieht in ihr „eine bemerkenswerte Weiterentwicklung des Themas Recycling“. Zum 100. Jubiläum der Konturflasche im Jahre 2015 fiel auch der Startschuss für Coca-Cola Life in Deutschland. Doch das neue Getränk, bei dem Steviaextrakt ein Drittel des Zuckers ersetzt, ist nicht nur in den klassischen Glas-Mehrwegflaschen verschiedener Größe erhältlich. Der internationale Branchenpreis prämiiert seit 1963 die besten Verkaufs- und Transportverpackungen, Designs, Displays und Maschinentekniken eines Jahres.

❖ [www.csr-news.net/20\\_Coke](http://www.csr-news.net/20_Coke)

## LAUFEN UM ZU HELFEN

Anlässlich des konzernweiten „Tag der Leitlinien“ am 24. September starteten insgesamt 1.189 Nachwuchskräfte und Mitarbeiter der Telekom an 16 Standorten einen Spendenlauf zur Flüchtlingshilfe. Der 24. September wird bei der Telekom konzernweit über alle Ländergesellschaften als „Tag der Leitlinien“ gewürdigt. Insgesamt fünf Leitlinien regeln für alle Mitarbeiter, wie sie respektvoll, vertrauenswürdig und rücksichtsvoll miteinander arbeiten. Sie sind aufgerufen, an diesem Tag mit selbstgeplanten Aktionen die Bedeutung dieser Leitlinien zu unterstreichen. Alle Läufer und Läuferinnen haben sich im Vorfeld Sponsoren gesucht, die für jede gelaufene Runde einen frei wählbaren Betrag spenden. Bundesweit sind die Teilnehmer insgesamt 17.444 Runden und 6.978 Kilometer gelaufen. Die Deutsche Telekom honorierte diesen Einsatz, indem sie die Spendensumme nach oben aufrundete. Die Erlöse kommen der Flüchtlingshilfe zugute: Insgesamt erhält die Aktion „Deutschland hilft e.V.“ eine Spende in Höhe von über 50.000 Euro.

❖ [www.csr-news.net/20\\_Telekom](http://www.csr-news.net/20_Telekom)



# Events 2015

## JANUAR

FELDMANN & HELLMANN BARCAMP  
ORGANISATION

| 25.1.2016 | Berlin |

### CSR CAMP 16

Beim CSRcamp16 diskutieren Teilnehmer Aspekte und Themenfelder wie eine umweltverträgliche Produktion und Vermarktung, den sozialen Umgang mit Mitarbeitern und die Kooperation mit aktiven Partnern aus dem Bereich des Gemeinwesens. Die genauen Themen hängen von den Teilnehmern und deren Wünschen ab; eine feste Agenda gibt es im Vorfeld nicht. Die Konferenz richtet sich an CSR-Professionals genauso wie an Neueinsteiger und Interessierte.

... [www.csrcamp.de](http://www.csrcamp.de)

## MÄRZ

UPJ

| 3.3.2016 | Berlin |

### UPJ-JAHRESTAGUNG 2016

Die Jahrestagung des UPJ-Netzwerks engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen bietet auch 2016 wieder die Plattform für den Austausch zu CSR und Sozialen Kooperationen. Einzelheiten zum Programm und zur Anmeldung werden noch bekannt gegeben.

... [www.upj.de](http://www.upj.de)

## APRIL

DOKEO

| 5.-6.4.2016 | Ludwigsburg bei Stuttgart |

### 12. DEUTSCHES CSR-FORUM

Das Deutsche CSR-Forum versteht sich als eine Plattform für Entscheider, CSR-Manager und Vertreter der Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik. Es fördert den Dialog zwischen Wirtschaft und Gesellschaft, Wissenschaft und Praxis. Die Themenschwerpunkte des 12. Forums sind Digitalisierung, Leadership und Warenströme. Die Anmeldung erfolgt über die Website des Veranstalters.

... [www.csrforum.eu](http://www.csrforum.eu)

## MAI

DEUTSCHE AKTIONSTAGE NACHHALTIGKEIT

| 30.5.-5.6.2016 | bundesweit |

### DEUTSCHE AKTIONSTAGE NACHHALTIGKEIT

Wie gewohnt können auch dieses Jahr Interessierte aus ganz Deutschland mit eigenen Projekten zeigen, wie sie sich in ihrem täglichen Umfeld für mehr Umwelt- und Klimaschutz einsetzen, den sozialen Zusammenhalt stärken oder faire Handels- und Produktionsbedingungen fördern wollen. Ab Ende Februar können sie dafür ihr Projekt auf der Seite der Deutschen Nachhaltigkeitstage eintragen. Dort können Interessierte auch mehr über die parallel stattfindende Europäische Nachhaltigkeitswoche erfahren..

... [www.aktionstage-nachhaltigkeit.de](http://www.aktionstage-nachhaltigkeit.de)



RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

| 31.5.2016 | Berlin |

### 16. JAHRESKONFERENZ DES RATES FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Auch 2016 hält der Rat für Nachhaltige Entwicklung seine Jahreskonferenz ab. Ein wichtiges Thema dürfte die nationale Umsetzung der Sustainable Development Goals sein, die September 2015 von der UNO verabschiedet worden sind. Weitere Informationen sowie die Anmeldung wird der Nachhaltigkeitsrat in nächster Zeit bekanntgeben.

... [www.nachhaltigkeitsrat.de/de/termine/veranstaltungen-des-rates/16-jahreskonferenz/?size=evcnhsngh](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/de/termine/veranstaltungen-des-rates/16-jahreskonferenz/?size=evcnhsngh)

## JUNI

MINISTERIUM FÜR UMWELT,  
KLIMA UND ENERGIEWIRTSCHAFT  
BADEN-WÜRTTEMBERG

| 3.-4.6.2016 |

### NACHHALTIGKEITSTAGE BADEN-WÜRTTEMBERG

Für Teilnehmer der Nachhaltigkeitstage in Baden-Württemberg hält das Land eine eigene Website mit eigenen Programmpunkten bereit. Die Nachhaltigkeitstage stehen hier eng in Verbindung mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Bundeslandes.

... [www.nachhaltigkeitstage-bw.de](http://www.nachhaltigkeitstage-bw.de)



# Literatur

Marc C. Hübscher, Thomas Beschorner

**Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 16/2, Thema: Wirtschaftsethische Topologie IV – Reflexion und Exploration**

Hampp Verlag, 1.9.2015, 133 S., ISBN 1439880X

Creating Shared Value (CSV) steht im Zentrum dieser Ausgabe der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Sechs Beiträge beschäftigen sich mit der bisherigen Diskussion und Praxis des CSV und fragen dabei kritisch nach den Stärken und Schwächen dieses Konzepts. Damit bringen die Autoren die bisher vor allem auf Englisch und international geführte Debatte nach Deutschland und bieten damit einen guten Einstieg in die Thematik.



Brunhilde Schram, René Schmidpeter (Hrsg.)

**CSR und Organisationsentwicklung: Die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers**

Springer Gabler, 21.12.2015, 425 S., ISBN 3662476991

Dieses Buch verbindet bestehende Konzepte, Managementansätze und Best Practices und zeigt wie CSR als strategischer Ansatz in der Organisationsentwicklung genutzt werden kann. Fragen nach der Resilienz, der gesellschaftlichen Verantwortung sowie der nachhaltigen Entwicklung einer Organisation stehen im Mittelpunkt der organisationstheoretischen Diskussion. Ressourcenknappheit, Klimawandel, Demografie und Finanzkrise stellen Unternehmen nicht nur vor große Herausforderungen, sondern sind zugleich eine unternehmerische Chance, das eigene Geschäftsmodell neu zu denken bzw. weiterzuentwickeln. Damit lädt dieser Band ein, aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen durch nachhaltige Organisationsentwicklung zu lösen.



Vera Steinkellner

**CSR und Kultur: Corporate Cultural Responsibility als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen**

Springer Gabler, 22.12.2015, 270 S., ISBN 3662477580

Corporate Cultural Responsibility (CCR) meint die Verantwortung von Unternehmen gegenüber Kultur. Die hier versammelten Beiträge zeigen, wie beide Seiten Potentiale der CCR nutzen können. Dafür wird zunächst ein theoretischer Rahmen für die CCR erläutert. Illustrierende Business Cases zeigen wie CCR erfolgreich implementiert werden kann. Damit eignet sich das Buch als Orientierungshilfe für die erfolgreiche Nutzung von CCR-Maßnahmen und wendet sich dabei an Unternehmen die Kunst und Kultur als Ressource nutzen möchten.



Barbara Unmüßig, Thomas Fatheuer, Lili Fuhr

**Kritik der Grünen Ökonomie**

oekom, 5.11.2015, 192 S., ISBN 3865817488

Das Konzept der »Grünen Ökonomie« will als neues Leitbild Lösungen für ökonomische und ökologische Probleme anbieten. Im Zentrum der aktuellen Wirtschaft stehen meist Großtechnologien, die global agierenden Unternehmen noch mehr Kontrolle über zentrale Bereiche unseres Lebens gewähren. Doch kann die „grüne“ Technologie eine Lösung sein, wenn sie den Konsum weiter anheizt? Wer kommt für die Folgekosten von Atomstrom, Fracking & Co. auf? Das Buch unterzieht die Grüne Ökonomie einer kritischen Prüfung.



Anja Paumen, Jan-Heiner Küpper

**It's the Planet, Stupid!**

oekom, 28.09.2015, 272 S., ISBN 3865817396

Der Klimawandel ist da! Was können wir tun? Diese Frage richten die Journalistin Anja Paumen und der Biologe Jan-Heiner Küpper an sieben herausragende Experten aus dem deutschsprachigen Raum. Die beiden Autoren stellen den Interviews eine ausführliche Einleitung über den Klimawandel, seinen Ursachen, Wirkungen und Verbindungen zu wirtschaftlichen Produktionsweisen voran. Im Anschluss an die Interviews fassen sie die Kernaussagen daraus zusammen und stellen sie in einen erweiterten Zusammenhang.



Alexis Fritz, Michael Fischer,  
Georg Beule, Wolfgang Heinemann  
(Hrsg.)

### Entscheidungen im Management christlicher Organisationen

Lambertus, 1.3.2016, 250 S.,  
ISBN 3784128289

In christlichen Organisationen sind ethisch reflektierte Entscheidungen im Management unerlässlich. Für diesen Bedarf wurde der vorliegende Band geschrieben, in dessen Zentrum ein anwendungsorientiertes Konzept steht. Damit können Leitungspersonen und -gremien konkrete ökonomische und organisatorische Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten in einem christlichen Werterahmen reflektieren. Neben einer Vorstellung des Konzepts und seines theoretischen Hintergrunds wird seine Anwendung erklärt und anhand erster Erfahrungen reflektiert.

Christoph Willers

### CSR und Lebensmittel- wirtschaft: Nachhaltiges Wirtschaften entlang der Food Value Chain

Springer Gabler, 23.2.2016, 250 S.,  
ISBN 3662470152

Das vorliegende Buch erklärt die Bedeutung von CSR als Differenzierungskriterium im Wettbewerb für die Lebensmittelwirtschaft. Die Autoren legen dar, wie Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie verankert werden kann und Erfolgspotentiale in der Food Value Chain gehoben werden können. Mit zahlreichen Best Practice Beispielen aus unterschiedlichen Unternehmen richtet sich dieses Buch an Praktiker in der Lebensmittelwirtschaft und einzelner Teilbranchen (Agrar, Tierische Erzeugnisse, Süß-/Backwaren, Getränke, Convenience, Handel).



Edeltraud Günther, Karl-Heinz  
Steinke (Hrsg.)

### CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwor- tung als Gestaltungsaufgabe des Controlling

Springer Gabler, 29.1.2016, k.A.,  
ISBN 3662477017

Dieses Buch gibt einen Überblick über Konzepte an der Nahtstelle von Controlling und CSR und stellt Praxisbeispiele zu einzelnen Aspekten der Steuerung einer Nachhaltigen Unternehmensführung vor. Durch die Wahl der unternehmerischen Controllinginstrumente tragen Controller zur Nachhaltigkeit der Unternehmensführung bei. Einen direkten Beitrag leisten sie durch die Entwicklung und Anwendung expliziter Konzepte des Green Controlling oder des Sustainability Management Control. Indirekt erfolgt die Wirkung, wenn das Controlling implizit über nachhaltigkeitsrelevante Aspekte wie den Planungshorizont, Kostenarten, -stellen und -träger, Einnahmen und Ausgaben, aber auch die Wahl der Leistungsindikatoren entscheidet.



Duygu Turker, Ceren Altuntas,  
Samuel O. Idowu

### Social Responsibility Education Across Europe: A Comparative Approach

Springer, 19.1.2016, 60 S.,  
ISBN 3319267140

Die Autoren dieses Buches fragen, wie CSR an europäischen Wirtschaftshochschulen gelehrt wird. Dafür haben sie Institutionen aus zehn europäischen Ländern (einschließlich Deutschland) untersucht und miteinander verglichen. Bei ihrer Auswertung berücksichtigen die Autoren, welche Auswirkungen die länderspezifischen Unterschiede in der Lehre auf das CSR-Verständnis künftiger Fach- und Führungskräfte voraussichtlich haben werden.



Holger Backhaus-Maul, Martin  
Kunze, Stefan Nährlich (Hrsg.)

### Gesellschaftliche Verantwor- tung von Unternehmen in Deutschland

Springer VS, 8.4.2016, 500 S.,  
ISBN 3658025840

CSR ist immer noch in der Entwicklung begriffen. Dies ist auch an den Neuerscheinungen abzulesen, die das jeweils aktuelle Wissen in sich vereinen. Im vorliegenden Band geben die Autoren einen Überblick über die zugrunde liegenden gesellschaftspolitischen Fragestellungen, theoretische Implikationen und empirische Befunde sowie bewährte Instrumente und relevante Handlungsfelder. Eine Besonderheit des Buches ist der ausführliche Serviceteil, der durch ein umfangreiches Online-Angebot ergänzt und fortlaufend aktualisiert wird.





**Nikolaus Bley, Veit Hartmann, Wolfgang Orians**  
**CSR aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**

Weinheim (Achter Verlag) 2015, 504 Seiten, 39,80 EUR, ISBN 9783981456288

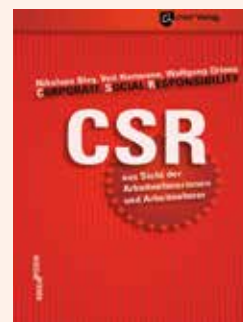
*Sie wollen der nahezu unüberschaubaren Anzahl von wissenschaftlichen Büchern zum Thema Corporate Social Responsibility kein weiteres hinzufügen, und auch nicht den wissenschaftlichen Diskurs befeuern, schreiben die Autoren im Vorwort zur Neuerscheinung „CSR aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“. Vielmehr sei es ihre Absicht, ein praxis- und handlungsorientiertes Buch zu schreiben, mit einem klaren Nutzen für den Leser. Soviel vorweg, es ist ihnen gelungen. Tatsächlich bietet das Buch eine Fülle von Informationen für den CSR-Einsteiger – aber auch für den Profi – und eröffnet zudem den Blick auf einen Aspekt, der in der CSR-Diskussion bislang wenig Beachtung fand. Es geht um die Frage, wie stehen Betriebsräte und Gewerkschaften zu CSR?*

Die erste Antwort folgt noch im Vorwort. Tatsächlich, so schreiben die Autoren, steht CSR bei Betriebsräten und Gewerkschaften nicht sehr weit oben auf der Agenda. Doch unabhängig von den Gründen dafür, ist ihre Zurückhaltung der tatsächlichen Bedeutung des Themas nicht angemessen. Sie schreiben: „Sehr verkürzt kann man sagen, dass Globalisierung ohne CSR aus Sicht der Beschäftigten zu einem unbeherrschbaren Monster zu werden droht“. Und in einem der dann folgenden Beiträge schreibt der DGB-Vorsitzende Reiner Hoffmann von den Chancen in der Anwendung von CSR, schließlich würden dadurch wirtschaftsethische Fragen in die Gesellschaft getragen und diskutiert. Hoffmann: „Was sollte uns daher daran hindern, auch unsere gewerkschaftlichen Vorstellungen von guter Arbeit und von sozial und ökologisch nachhaltiger Unternehmens-

politik in Deutschland, Europa und weltweit in den Diskurs von CSR einzubringen?“

Ausgangspunkt und Treiber für das Buch war das Projekt MIT (Mitverantwortung und Mitbestimmung im Mittelstand) in dessen Rahmen mit über 1.500 betrieblichen Akteuren gesprochen wurde. In Workshops und Projekten wurde das Thema CSR umfangreich behandelt und Hilfestellung bei der Umsetzung angeboten, begleitet von einem Studienprojekt in Zusammenarbeit mit der Universität Münster. So zeigte sich, dass CSR zwar in den meisten der betroffenen Unternehmen irgendwie auch ein Thema war. „Was aber nahezu flächendeckend fehlte, war ein strategischer Ansatz“, so die Autoren. Das soll sich mit dem Buch ändern, in dem die Bedeutung von CSR verdeutlicht und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. So beantworten Experten in Hintergrundbeiträgen konkrete Fragen zur CSR, beispielsweise die nach der Ernsthaftigkeit von CSR-Strategien in Unternehmen oder, mit Blick auf internationale Entwicklungen, zur CSR-Bilanz in China. Abgerundet wird das Buch mit einem umfangreichen Teil an Werkzeugen und Arbeitshilfen für Praktiker. So ist ein nützliches Handbuch zur Corporate Social Responsibility entstanden, dessen Nähe zu Gewerkschaften zwar immer deutlich wird, sich aber dennoch nicht auf Gewerkschaftspositionen beschränkt.

Thomas Feldhaus



## Studien

Robert Grabosch und Christian Scheper

**DIE MENSCHENRECHTLICHE  
SORGFALTPFLICHT VON UNTERNEHMEN:  
POLITISCHE UND RECHTLICHE  
GESTALTUNGSANSÄTZE**

Die Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte ist in vollem Gange. Ein zentraler Aspekt ist die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht, mit der Unternehmen entsprechende Risiken in ihrer Geschäftstätigkeit managen und transparent machen sollen. Die vorliegende Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung fokussiert auf die politischen und rechtlichen Ansätze, mit denen dieses Instrument gestärkt werden soll, etwa die Klärung von Haftungsfragen und die Einführung eines comply or explain-Ansatzes. ... <http://library.fes.de/pdf-files/iez/11623-20150925.pdf>

Transparency International

**THE TRANSPARENCY INTERNATIONAL  
FOOTBALL GOVERNANCE LEAGUE TABLE**

Nach jüngsten Meldungen über Korruption bei der WM-Vergabe nach Deutschland hat Transparency International die Governance-Mechanismen von Fußballverbänden und deren Dachverbänden weltweit untersucht und dabei insbesondere die öffentlich zugänglichen Informationen sowie Selbstverpflichtungen bewertet. Das Ergebnis ist eine Tabelle aller Verbände, geordnet nach ihrem Abschneiden bei Transparenz und Governance. Es zeigt sich, dass der Sektor noch viel leisten muss, um Korruption zu bekämpfen und zu verhindern. ... [www.transparency.org/whatwedo/publication/football\\_governance\\_league\\_table](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/football_governance_league_table)





# CSR-VISION.NET: gemeinsam verantwortungs- voll wirtschaften

**CSR-VISION.NET** bietet eine Plattform, auf der CSR-Praktiker Erfahrungen und Wissen austauschen und damit sich und andere für ihre Aufgaben qualifizieren. Die Redaktion von CSR NEWS moderiert den Dialog. CSR-VISION.NET ist ein Pilotprojekt von CSR NEWS und startet mit dem Thema „Integration von Flüchtlingen in das Arbeitsleben“.

**DAS ZIEL:** CSR-Praktiker erwerben zielgenaue Informationen für ihre berufliche Praxis. Methodisch werden diese Informationen unterschiedlich aufbereitet und visualisiert – unter der Zielvorgabe: praxisrelevant – anschaulich – strukturiert – bedarfsorientiert.

**DIE METHODE:** CSR-Praktiker lernen voneinander und im Dialog mit anderen Experten. CSR-VISION.NET steuert dazu didaktisch aufbereitete Informationen bei und erleichtert damit den Dialog. Unternehmen, NGOs und Wissenschaftler bringen ihre Expertise in den Dialog ein. Dabei können vielseitige Formen der Informationsaufbereitung genutzt werden: Texte, Diskussionsforen, Wikis, Audio- und Videofiles, Grafiken, Bilder ...

**DIE PLATTFORM:** CSR-VISION.NET nutzt die Wissensplattform Moodle und passt sie themenbezogen an. Moodle erleichtert die Präsentation multimedialer Inhalte und den Dialog. Themen werden dort in Kursen strukturiert und mit Zeiträumen versehen. Der Pilotkurs trägt also das

Thema „Integration von Flüchtlingen in das Arbeitsleben“. Auch zukünftig können die Inhalte des CSR MAGAZIN hier in Kursform vertieft werden.

**DER ZUGANG:** Der Zugang zu CSR-VISION.NET steht allen Interessenten frei. Eine Anmeldung erfolgt über die E-Mail-Adresse.

**WARUM CSR-VISION.NET?** Auf CSR NEWS bieten wir Ihnen tagesaktuelle Informationen zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung – nach Aktualität strukturiert. Im CSR MAGAZIN finden Sie Hintergrundberichte, vertiefende Informationen und Überblicke zu aktuellen Themen. Auf **CSR-VISION.NET** werden themenbezogene Informationen unter dem Gesichtspunkt der Wissensaneignung strukturiert und multimedial aufgearbeitet. Die Ausgangsfragen sind: Welche Informationen brauchen Sie zu dem angesprochenen Thema? Wie können diese Informationen so aufbereitet werden, dass Sie sich diese optimal aneignen können.

**Werden Sie CSR-VISION.NET-Partner:** Nutzen Sie CSR-VISION.NET für die Fortbildung Ihres Teams oder präsentieren Sie die Expertise Ihrer Organisation dort. Für weitere Informationen senden Sie uns gerne eine E-Mail an **redaktion@csr-news.net**.

Alles Weitere finden Sie hier:

➔ **[www.csr-vision.net](http://www.csr-vision.net)**

## Für ein aufrechtes Leben

Fymée ist eines von über 400 Opfern des großen Erdbebens in Haiti 2010, die Handicap International bis heute mit einer Prothese versorgen konnte. Doch viele weitere Kinder wie Fymée brauchen noch Unterstützung.



© William Daniels / Handicap International



# Verschenken Sie Hilfe für Kinder mit Behinderung

Mit der HelpCard – einer ganz besonderen Geschenkkarte – unterstützen Sie ein Hilfsprojekt Ihrer Wahl von Handicap International. Die humanitäre Hilfsorganisation setzt sich weltweit in rund 60 Ländern mit über 300 Projekten für Menschen mit Behinderung ein.

## So wird Gutes tun ganz einfach!

1. Erwerben Sie in Ihrer Kaufland-Filiale eine HelpCard im Wert von 10, 20, 30 oder 40 Euro.
2. Gehen Sie online unter [www.helpcard.de/handicap-international](http://www.helpcard.de/handicap-international)
3. Dort „HelpCard einlösen“ anklicken, ein Projekt auswählen und „Jetzt spenden“ klicken.

Die HelpCard erhalten Sie in allen Kaufland-Filialen. Erfahren Sie mehr über unser Engagement für Mensch und Umwelt unter [www.kaufland.de/verantwortung](http://www.kaufland.de/verantwortung)





Liam, Nina, Milena, Erich, Bettina, Trung, Tibor, Michaela, Dong-Kwon, Karl, Vincenzo, Quan Hong, Maxwell, Herbert, Miro, Lisa, Nicolas, Haljili, Friedrich, Nazario, Cuc Thi, Mirsad, Benjamin, Flora, Ingo, Reiner, Giang Quang, Mustafa, Franz, Mišel, Gerhard, Dražen, Ulrike, Elfriede, Nermin, Armin, Hoa Thi Thu, Manuel, Halvard, Bernhard Peter, Yurkovitch, Christoph, Marco, Adolf, Jürgen, Franc, Ferhat, Günther, Adnan, Mahesh, Thomas, Margarete, Raphael, Patrick, Daniela, Robert, Harald, Reinhard Hamdija, Walter, Günter, Stefan, Horst, Ibrahim, Bernd, Geze, Vincent, Huong Thi, Roland, Alexander, Roman, Alojz, Jörg, Mateusz, Dejan, Ki-Tae, Arsim, Nicole, Andrea Hans, Duc Anh, Peter, Christian, Dietmar, Simon, Nan, Sandra, Attila, Florian, Laurenz, Tomi, Marko, Güney, Marjan, Zoran, Rama, Idioma, Milorad, Shefki, Aladin, Janez Harjo, Jozef, Duško, Drazen, Darko, Manfred, Pieter, Markus, Adis, Momir, Richard, Primož, Marcel, Mario, Josef, Miroslav, Siegfried, Mehmet, Heinz, Daniel, Khanh Van Kurt, Teodor, Annemarie, Xian-Jie, Raimund, Radan, Woo-Sick, Milan, Hermann, Leo, Ramic, Todovic, Reinhold, Akash, Claudio, Jakob, Zsolt, Imre, Seung-Ju, Tamas Janas, Konrad, Muhammad, Edis, Göktan, Ionel, Gökhan, Slavko, Johannes, Slavoljub, Tjerk, Alfred, Philipp, Oliver, Rudolf, Bratislav, Andreas, Pedram, Silvio, Ok-Hwan Dominik, Khaled, Mukremin, Rene, George, Tomasz, Damir, Gerald, Norbert, Gabriel, Muhammed, Anh Ngoc, Alen, Ahmet, Cemil, Georg, Dragan, Peter, Miha, Samuel Vigh, Kyung-Ho, Laszlo, Marceta, Min-Woo, Karl-Heinz, Turgay, Eileen, Ismet, Nasri, Djurica, Yalcin, Helmut, Otilio, Ok-Ja, Christine, Elisabeth, Jernej, Raphaela, Christa Dagmar, Sylvia, Lucija, Paul, Claudia, Monika, Andreas, Josef, Dieter, Gernot, Biljana, Milivoje, Hannes, Ehrentz, Duseica, Alois, Tanja, Doris, Zdenko, Lucia, Diana Vinko, Rupert, Nga Thi, Irmgard, Klaus, Patricia, Gottfried, David, Hndreja, Wolfgang, Ursula, Erik, Zoltan, Goran, Young-Hyo, Jutta, Leopold, Edmund, Karin, Sevdia Peter, Vukašin, Horst, Angelika, Johanna, Andre, Bianca, Evgeniya, Binh Van, Ramona, Gerolf, Thao Thi, Martina, Manh Van, Dionys, Tobias, Sebastian, Klaus-Peter Johann, Slavica, Georg, Mirjana, Ismael, Agnesa, Lukas, Miomir, Benedikt, Domenik, Hubert, Eveline, Gunnar, Xuan, August, Thuong Cong, Gabriele, Massimo, Roberto Michele, Alfio, Giorgio, Borut, Oscar, Giuseppe, Carlo, Luigi, Momčilo, Graziano, Agostino, Angelo, Giovanni, Zinajid, Niklas, Dušanka, Bledar, Raffaele, Youssef Mohamadou, Chuong Van, Michael, Davide, Lorenzo, Harwinder, Humberto, Cheick, Marauan, Tung Thang, Milomer, Dung Ngoc, Mirel, Bashkim, Zdravko, Selma Alessio, Alan, Tiziano, Cristiano, Boro, Hang Thi, Willibald, Simon, Franz, Hieu Xuan, Albert, Stephan-Dennis, Hai Hoang, Othmar, Ferdinand, Franz, Samo, Inge, Martin Arif, Lujzim, Gertrud, Vjekoslav, Barbara, Felix, Nghia Ngoc, Christopher, Irmgard, Rafael, Klarissa, Engin, Maximilian, Max, Sabrina, Muharem, Franjo, Khanh Duy, Valter Ljubo, Vesna, Vekoslav, Long Ba Tuong, Dubravko, Majda, Nikolaus, Heribert, Regina, Due Van, Johann, Tuan Duc, Walter, Nadja, Manja, Mathias, Johann, Richard Leonardo, Qiufang, Kerstin, Corinna, Phat Van, Bojan, Eva, Antje, Vinzenz, Katja, Sandro, Ha Van, Sylwester, Yan Baochang, Marvin, Phuoc Duy, Ornella, Javad, Demir Taner, Hans, Jürgen, Dusko, Dino, Margit, Trung Kien, Ralph, Siegmund, Anton, Bettina, Maria, Hao Thi, Hans, Darjan, Fritz, Sven, Smajil, Vanessa, Nora, Joachim Anh Mai, Gergely, Stefanie, Stephan, Michael, Ramazan, Ferenc, Radisa, Tae-Man, Alija, Quan Viet, Sakir, Thu Thi Minh, Rebekka, To Van, Emanuel, Aleksandr, Viktor Hans Peter, Tamara, Ludwig, Eduard, Tung Thanh, Dragomir, Stephan, Nam Quang, Ljubisa, Riko, Radosav, Vitali, Ercument, Zlatko, Zeljko, Gustav, Zlatomir, Pavao Lucas, Milenko, Franjo, Josef, Borko, Momo, Maurice, Quan Xuan, Mario, Heribert, Kiem Dang, Mohit, Carina, Franz, Felix, Walter-Borja, Vladan, Mirel, Bashkim, Nebojsa Steve, Galin, Ufuk, Thuan Trong, Silvester, Göksal, Halit, Phong Van, Ali, Karoline, Izet, Byung-Hag, Svetislav, Ljubinko, Bogdan, Muharrem, Deniz, Philip, Suada, Idriz Vedat, Arsen, Dusan, Yasar, Wilfried, Vuto, Filip, Radoslav, Mesut, Cornel, Stanko, Mirko, Julius, Alfons, Bruno, Georg, Binh Thi, Alexander, Alvaro, Yuri, Israr, Leticia Natanael, Alex, Jian, Yuan, Ansley, Kumar, Hanqin, Yong-Won, Sang-Chul, Nedo, Nataša, Bogomir, Thao Van, Burim, Bo Van, Božana, Cuc Thi, Željka, Abdulah, Meho Mićo, Jugoslav, Adrijana, Zvonimir, Sava, Qui Gia, Micheal, Bogdana, Sarah, Theresa, Mitja, Danijel, Danilo, Hasan, Nenad, Gregor, Armando, Predrag, Klemen, Vladimir, Thang Huu Branko, Thuy Van, Nino, Hoa Van, Nihad, Smajo, Petra, Luong Van, Đorđe, Silvestra, Matjaž, Elvis, Tine, Jožica, Egon, Iztok, Sejad, Emsad, Senad, Velibor, Tu Manh Ljubiša, Pašan, Budislav, Đuro, Haris, Zvonko, Dorotej, Mensur, Alisa, Viktorija, Thanh Viet, Annika, Chang-Bum, Joel, Nathalie, Elias, Victoria, Jahn, Roswitha, Patrizia Lorenz, Carolin, Mariella, Hannah, Valeriya, Alina, Marlene, Kolett, Nam Van, Gerda, Kevin, Lisa-Maria, Fabio, Aleksander, Jože, Friderik, Vojko, Dušan, Miladin, Željko Kristijan, Damijan, Ludvik, Ivanjlo, Ljubomir, Nikolaj, Sasho, Toshko, Tsvetomir, Vylo, Ilijan, Hans, Bernarda, Emil, Aлена, Johann, Mladen, Loris, Rajko, Skender, Sebastijan, Davor Aljoša, Jeton, Mazo, Zorančo, Franci, Muhamed, Zijad, Srđan, Nikola, Sebastijan, Admir, Miralem, Naser, Simeon, Fidan, Sabir, Amir, Penyo, Lekov, Sanel, Mujo, Husmir Alessandro, Sulejman, Nevzet, Jasmin, Ermin, Branimir, Nebojša, Mirza, Fikret, Azem, Mihret, Zedin, Belmin, Vilko, Rukib, Toni, Mile, Zikret, Aleksandar, Ervin, Evel Nedžad, Besim, Eniz, Almir, Veldin, Omer, Eldin, Samin, Medin, Mirnes, Samed, Emir, Džemal, Hajrudin, Emrah, Aca, Stojan, Nusret, Jani, Anica, Natalya, Cornelia, Alic Katharina, Anita, Nicola, Marc, Ani, Galina, Roza, Zhivko, Iliyan, Snezhana, Rusalin, Minka, Radostin, Zhecho, Angel, Yordanka, Stoyka, Valeri, Svetoslav, Lyubomir Vladislava, Slavka, Nedyu, Hristo, Todor, Nikolay, Plamen, Tihomir, Veselin, Stanimir, Violin, Tsvetelin, Tatyana, Velin, Nedko, Dilyan, Ivo, Neli, Lidiya, Radostina, Angelina Dimitar, Mihail, Penka, Velichka, Ventsislav, Kostadin, Yordan, Georgi, Trifon, Denitsa, Tanya, Mira, Salzitsa, Valentin, Darina, Gena, Valya, Veselka, Stoyan, Maya, Krasimir Atanas, Encho, Manyo, Kemal, Angelinka, Zhivka, Zeyneb, Andon, Niviyana, Dobromir, Ivanka, Petko, Lazar, Doycho, Violeta, Konstantin, Ivelin, Todorka, Dimo, Mitko Vasilka, Gergana, Yanka, Stoyanka, Mincho, Yuliyana, Rumen, Aleksandur, Kolyo, Mariana, Teodora, Vinelin, Mariyana, Dinko, Gancho, Dyako, Miho, Nedelcho, Dimcho Rosen, Zhelyazko, Dobri, Ivaylo, Milen, Zhelyo, Kamen, Stamo, Chavdar, Tsonko, Dicho, Nuri, Yanko, Vidko, Gospodin, Velichko, Stoycho, Penko, Ivilin, Danyo, Tancho Tsvetan, Milcho, Pavel, Stancho, Kaloyan, Mariyan, Anastas, Vasil, Tenyo, Nedyalko, Dinyo, Yani, Vidyo, Kiril, Ignat, Diyan, Kancho, Valko, Veliko, Hrisimir, Iliya, Miglena Asen, Evgeni, Stoyko, Vulcho, Zhoro, Svilen, Nachko, Sabi, Grozdan, Yuliyana, Yancho, Yovcho, Lyudmil, Emiliyan, Donyo, Denyo, Borislav, Zlatan, Marin, Tonislav, Venko Danail, Petyr, Svetozar, Ivajlo, Ljubomir, Nikolaj, Sasho, Toshko, Tsvetomir, Vylo, Ilijan, Hans, Diana, Ognjan, Petjo, Dancho, Dimityr, Detelin, Nanko, Gerasim, Marijan Hristina, Dimitrina, Stoicho, Jordan, Vesislava, Tatjana, Sashko, Radoslavka, Vladislav, Ralitsa, Stilian, Tsvetina, Anelija, Lidija, Nikolinka, Lalimir, Ginka, Elena, Elitsa Slawomir, Srđan, Sylwester, Grezegorz, Ostojka, Robin, Zheko, Veronika, Dorian, Marek, Katherina, Hajro, Vahdetdin, Till-Krischan, Ulrich, Stephanie, Andrey, Claus Bobdan, Alessandr, Alice, Giuseppina, Daniele, Renato, Vania, Mirco, Vittorio, Gianluca, Matteo, Saimir, Katia, Paolo, Laura, Marco, Carmelo, Alberto, Vito, Zvonimir Sava, Guangming, Mandy, Fay, Tina, Coco, Henry, Xiurong, Bonita, Wen, Xiaofei, Yi, Dan, Shouzheng, Hanshen, Bo, Yaqiong, Andy, Ping, Junqiao, Tangshen, Kim, Pu Mingchen, Jianfeng, Junhan, Nick, Jeff, Wesley, Jack, Zhuhua, William, Marc, Dominic, Luke, Linda, Shiyong, Wenshen, Junbao, Weixin, Yuqing, Hui, Xijiang, Bing Pengqin, Ke, Feng, Wu, Baowang, Haobo, Xiaohu, Xiaolin, Tao, Hechao, Taihui, Sandy, Yong, Langxi, Jianneng, Yongping, Haitao, Min, Qiumian, Jianjun, Yu, Shiguo Hongliang, Fuxing, Jun, Zhengshan, Eric, Nemci, Aurelio, Valcir, Eduardo, Vanius, Jessica, Patrícia, Luceli, Elenice, Leandro, Raul, Evaldo, Newmar, Alex, Gustavo, Jorg Henrique, Eliane, Mariele, Janete, Janaina, Marina, Evandro, Paulo, Luis, Marcos, Sidinei, Fatima, Thiago, Ana, Maicon, Tatiara, Luiz, Antônio, Edson, Felipe, Girlei Diego, Rossana, Rodrigo, Valeska, Júnior, Tacino, Rosângela, Orlando, Robson, Remi, Brasilino, Ezequiel, Volnei, Dalibor, Vanya, Clóvis, Emerson, Lindomar, Valdir

# UNSERE MITARBEITER SIND UNSERE WERTVOLLSTE RESSOURCE



LIFETIME EXCELLENCE

Jeder unserer rund 9.000 Mitarbeiter hat Anteil an unserem Erfolg. Auch wenn hier leider nicht alle Platz finden, für uns ist jeder einzelne Mitarbeiter eine wichtige Ressource für unser Unternehmen. Deswegen ist es PALFINGER ein besonderes Anliegen, dass sie als unsere primären Stakeholder zufrieden sind. Mehr zur Nachhaltigkeitsoffensive vom Weltmarktführer für Hebe-Lösungen sowie unseren Werten Unternehmertum, Respekt und Lernen erfahren Sie auf [www.palfinger.de/nachhaltigkeit](http://www.palfinger.de/nachhaltigkeit)